California State Auditor

October 2016

CITY OF MAYWOOD

Its Flawed Governance and Financial Mismanagement Could Compromise the Basic Services It Provides to Residents

Report 2015-803

CALIFORNIA STATE AUDITOR
621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814

916.445.0255 | TTY **916.445.0033**

For complaints of state employee misconduct,
contact us through the **Whistleblower Hotline**:
1.800.952.5665

Don't want to miss any of our reports? Subscribe to our email list at **auditor.ca.gov**

For questions regarding the contents of this report, please contact Margarita Fernández, Chief of Public Affairs, *at* 916.445.0255

This report is also available online at www.auditor.ca.gov | Alternate format reports available upon request | Permission is granted to reproduce reports

California State Auditor

Elaine M. Howle State Auditor
Doug Cordiner Chief Deputy

October 3, 2016 2015-803

The Governor of California
President pro Tempore of the Senate
Speaker of the Assembly
State Capitol
Sacramento, California 95814

Dear Governor and Legislative Leaders:

As requested by the Joint Legislative Audit Committee, the California State Auditor presents the results of our audit of the city of Maywood, conducted as part of our high-risk local government agency audit program.

This report concludes that Maywood is a high-risk city because of substantial risk factors concerning the city's financial and operational management. Specifically, the city council did not adequately oversee the city's operations or monitor the performance of the former city manager over her five-year tenure, allowing numerous problems to remain uncorrected. The city council also inhibited transparency by repeatedly violating the State's open meeting law when making decisions that significantly affected city operations, including the hiring of individuals for the positions of the city manager and city attorney.

Maywood has reported a general fund deficit for the last six years, and it continues to face significant financial challenges that threaten its ability to provide services to its residents. Although the city projects a slight improvement in its financial condition, it still lacks the resources to fully repay substantial overdue debts, as of June 30, 2015, totaling over $15 million, which is more than twice its annual operating costs. Further, the city undermined its ability to recover from its financial difficulties by failing to maximize revenue in several possible ways. For example, it understaffed its parking and code enforcement functions, leading to a loss of substantial amounts of revenue from parking citations and business license fees. Finally, Maywood spent millions on contracts it did not subject to a competitive bidding process, thereby failing to ensure the cost-effectiveness of its expenditures.

To help Maywood address these risk factors, we developed recommendations for the city to implement, including employing better personnel management practices and adhering to state laws governing the transparency of local governments' meetings. We also recommended preparing a repayment plan for the city's overdue debts, strengthening controls over procurement, and maximizing available revenue sources.

Respectfully submitted,

Elaine M. Howle

ELAINE M. HOWLE, CPA
State Auditor

Blank page inserted for reproduction purposes only.

HIGH RISK ISSUES

City of Maywood, Los Angeles County — Risk Designation: High Risk

ISSUE	PAGE:
MAYWOOD'S WEAK GOVERNANCE INHIBITS RECOVERY FROM ITS PRECARIOUS FINANCIAL AND OPERATIONAL CONDITION	
City Council's Inadequate Oversight of City Operations • Failed to manage the city's financial and administrative functions properly and to monitor the performance of a former city manager adequately. • Approved contracts without requiring competitive bidding, authorized flawed budgets, and spent city money for inappropriate purposes.	5
City Council's Lack of Transparency • Deprived the public of information concerning the city council's decisions by repeatedly violating the Brown Act, the State's transparency law. • Made hiring decisions without using a competitive or structured selection process.	9
INEFFECTIVE FINANCIAL MANAGEMENT HINDERS MAYWOOD'S ECONOMIC RECOVERY	
Ongoing Deficits • Reported a general fund deficit for each of the last six fiscal years. • Failed to develop a long-range plan for paying off significant overdue debts totaling more than $15 million as of June 30, 2015.	15
Deficient Budgeting Process • Released poor-quality budget documents that omitted information critical to users' understanding of the city's financial condition. • Failed to monitor effectively its revenue and expenditures and to use its budget to guide its financial decisions.	20
Failure to Maximize Revenue • Lost significant revenue from uncollected parking citation and business license fees. • Allowed tenants to remain delinquent in paying the city more than $60,000 in rent and related late fees.	24
WEAK INTERNAL CONTROLS AND NONCOMPLIANCE WITH ITS MUNICIPAL CODE COMPROMISE MAYWOOD'S PROVISION OF BASIC SERVICES TO RESIDENTS	
Poor Contract Administration • Violated competitive bidding requirements when approving contracts worth millions of dollars. • Did not ensure its contractors' compliance with requirements for adequate insurance coverage. • Failed to comply with the State's prevailing wage laws.	31
Inadequate Accounting Controls • Increased the risk of fraud because it failed to segregate incompatible duties by allowing staff both to handle cash and to record related transactions. • Made little effort to correct significant deficiencies in its internal controls—its methods for ensuring the accuracy and integrity of its financial information—that continue to cause late financial reporting.	38
APPENDICES	
Appendix A—Scope and Methodology	43
Appendix B—The California State Auditor's High-Risk Local Government Agency Audit Program	47
AGENCY RESPONSE	
City of Maywood	49
California State Auditor's Comment on the Response from the City of Maywood	51

Blank page inserted for reproduction purposes only.

RISKS FACING THE CITY OF MAYWOOD

In July 2015, the California State Auditor (State Auditor) informed the city of Maywood that it had been selected for review under the high-risk local government agency audit program. This program authorizes the State Auditor to identify local government agencies that are at high risk for potential waste, fraud, abuse, or mismanagement, or that have major challenges associated with their economy, efficiency, or effectiveness. We initially identified Maywood as an entity that might be classified as a high-risk local government entity based on publicly available information. We conducted an initial assessment of Maywood in July and August 2015, and this assessment identified concerns regarding Maywood's persistent general fund deficit and significant overdue debts, which threaten Maywood's ability to provide services to its residents.

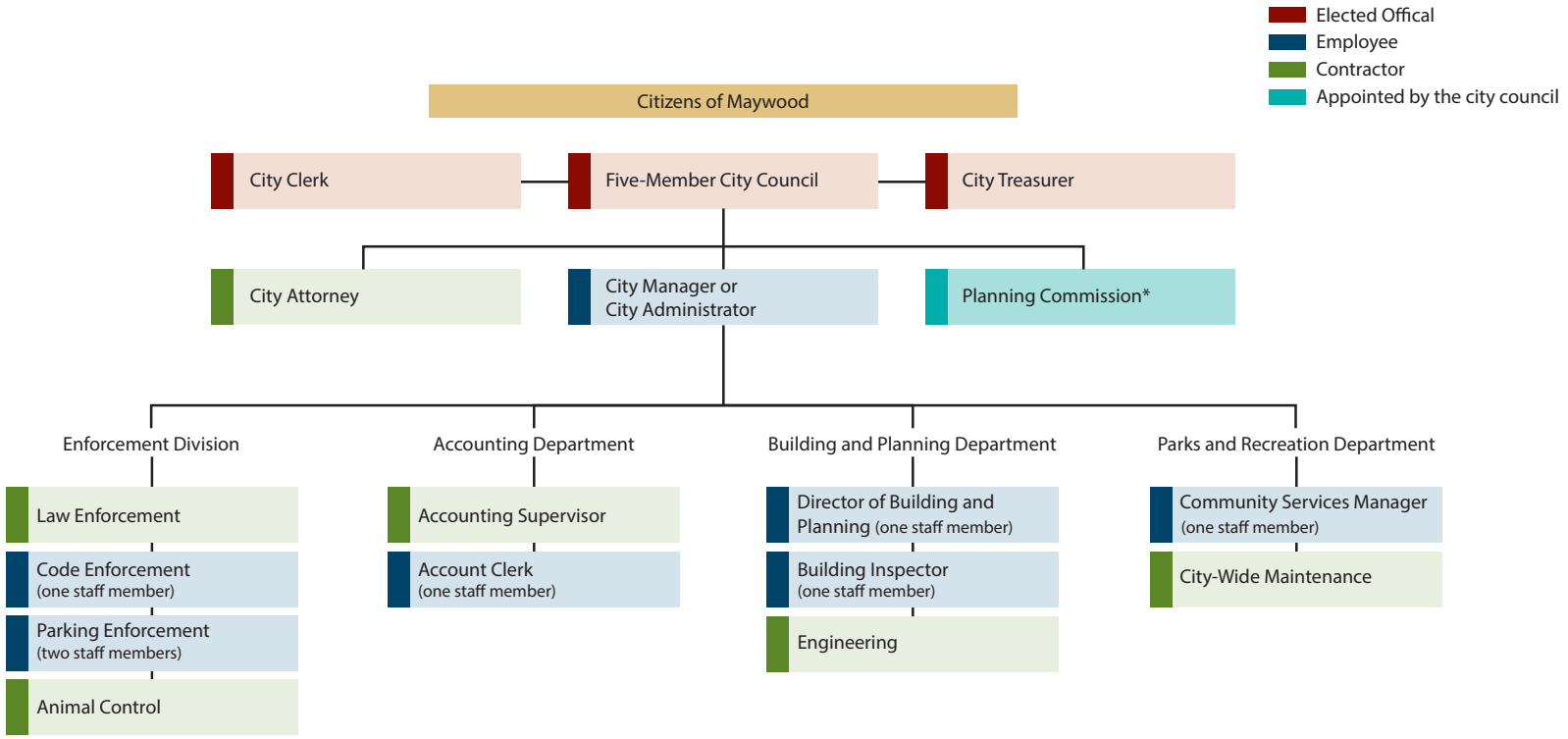
In Maywood's August 2015 response to our assessment, its former city manager agreed that Maywood is an at-risk entity and cited the city's efforts over the past five years to restructure its operations to avoid bankruptcy. We requested a subsequent update on Maywood's progress in addressing our concerns, and in December 2015 the city's newly appointed interim city manager reported that although the city had not yet taken any action to address our concerns, the new administration was committed to developing strategies to correct the city's condition. As a result of our continuing concerns about Maywood's financial condition, we recommended an audit of Maywood, which the Joint Legislative Audit Committee approved in January 2016.

Maywood's financial and operational issues partly stem from the city's troubled history. In June 2010, Maywood reached a crisis point when—because it had lost its general liability and workers' compensation insurance—it disbanded its police department and laid off all city employees. The California Joint Powers Insurance Authority (Insurance Authority) canceled Maywood's insurance coverage because of accumulating lawsuits against the city arising from police misconduct and the city's insufficient progress toward mitigating risks and preventing additional legal claims. At the same time, Maywood exhausted its general fund balance and had only $136,000 left in available cash. Maywood briefly contracted with the city of Bell to provide the public services previously performed by city employees. In August 2010, Maywood hired the former city manager, who served the city until December 2015, but the city otherwise continued to rely largely on contract labor.

As shown in Figure 1 on the following page, Maywood still contracts for many of the services it provides to the public, including law enforcement, which accounts for nearly half of the city's general fund expenditures. Maywood contracts with the county for animal control services, and it relies on private companies to maintain its four parks and the city's facilities, which include the city hall and a community center, and to provide engineering services, which include building inspections and transportation planning.

In early December 2015—after our initial assessment—the city experienced additional turmoil following changes in the composition of the city council. As Figure 2 on page 3 shows, in early December, the city council swore in two new council members, selected a new mayor, and replaced the former city manager and former city attorney. During the following five months, the city council selected two new mayors and once again replaced the individuals in the positions of city manager and city attorney. The new city council's actions, including hurried personnel changes, raise additional concerns about Maywood's stability, particularly given the city's already precarious financial condition.

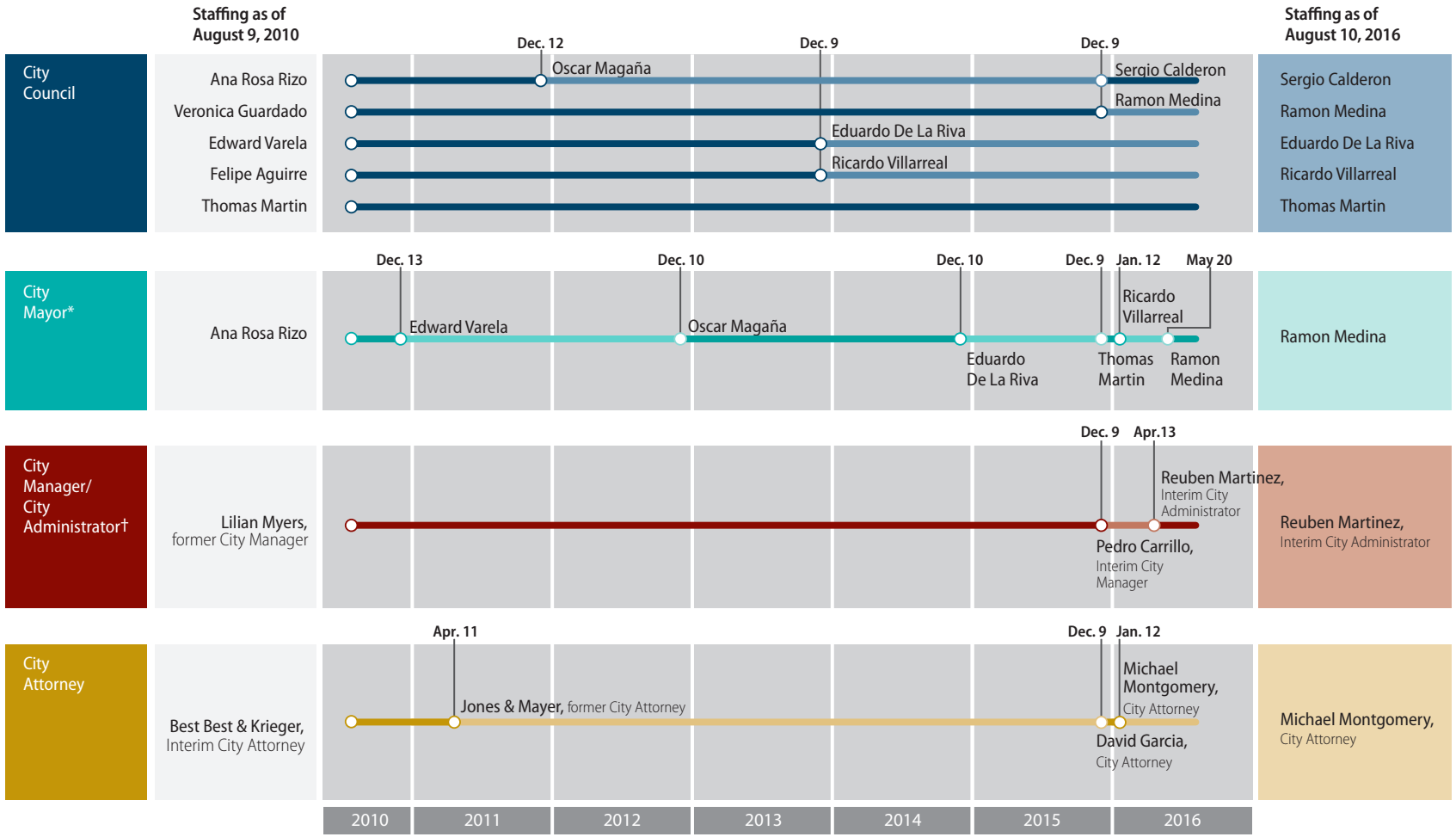
Figure 1
The City of Maywood's Organizational Chart as of August 2016



Sources: Maywood's adopted budgets for fiscal years 2012–13 through 2015–16, interviews with key city employees, city council meeting minutes, and selected contracts.

* Members of the planning commission undertake projects to further the general plan of the city.

Figure 2
City Management Changes Between August 2010 and August 2016



Source: Minutes for Maywood City Council meetings that occurred from August 2010 through August 2016.

* The city council nominates and selects one of its own members for the position of city mayor.

† The city uses the positions of the city manager and the city administrator interchangeably.

Our audit concluded that Maywood should be classified as a high-risk local government agency because of substantial risk factors regarding the city's financial and operational management. Specifically, we identified indicators of an impaired financial condition, including the city's inability to pay its obligations and to maintain financial stability, its failure to comply with recognized financial reporting standards, and its exposure to unmitigated risk of fraud.

Furthermore, numerous aspects of Maywood's operations were ineffective, and these shortcomings contributed to the city's classification as a high-risk agency. In particular, ineffective management and insufficient oversight impaired Maywood's ability to recover from its fiscal difficulties. The city council did not oversee the city's operations adequately, nor did it monitor the performance of the former city manager over her five-year tenure, allowing numerous problems to remain uncorrected.

Although Maywood has projected a slight improvement in its financial condition, it still lacks the resources to fully repay substantial overdue debts, including $10.3 million it owes to the Insurance Authority mainly for lawsuits resulting from the misconduct of police officers who worked for the now-dissolved Maywood Police Department. Although the city has experienced a persistent deficit in its general fund, it has not created a long-term plan for rebuilding its general fund reserve—critical in times of economic downturn—and for repaying its overdue obligations. As a result, Maywood's precarious financial condition compromises its ability to provide services to its residents, such as public safety, parking enforcement, and infrastructure maintenance and repair. Notwithstanding Maywood's fiscal challenges, the city council made some wasteful spending decisions, and the city council together with the former city manager failed both to ensure the cost-effectiveness of city contracts and to maximize available revenue.

To help Maywood address these risk factors, we have developed recommendations for the city to implement, including employing better personnel management practices; discontinuing its wasteful mileage reimbursement policy; recouping inappropriate expenditures; adhering to state laws governing the transparency of local governments' meetings; improving its budgeting process and preparing a repayment plan for its overdue debts; strengthening controls over procurement, accounting, and financial reporting functions; and maximizing available revenue sources.

Agency's Proposed Corrective Action

Maywood provided an initial response to our audit report, in which it generally agreed with our recommendations. The city is in the process of preparing a detailed corrective action plan, which it will submit to us within 60 days.

MAYWOOD'S WEAK GOVERNANCE INHIBITS RECOVERY FROM ITS PRECARIOUS FINANCIAL AND OPERATIONAL CONDITION

Maywood's city council has failed to oversee the city's operations adequately and has violated its fiduciary duty—its responsibility to act with the utmost good faith for the benefit of the city. Specifically, the city council did not monitor the performance of a former city manager but continued to approve generous contract amendments for that individual. As a result, the city council allowed numerous financial and administrative problems, such as the city's failure to maximize revenue and its lack of the most rudimentary internal controls, to remain uncorrected. The city council also approved contracts that did not undergo a competitive bidding process and accepted flawed budgets that did not address significant overdue debts that continue to threaten Maywood's ability to provide such services to its residents as law enforcement and maintenance of public roads.

In addition, the city council has also repeatedly violated the Ralph M. Brown Act (Brown Act)—the State's open meeting law for local governing bodies, which generally requires a publicly posted agenda before city council meetings—when making critical decisions that significantly affect city operations. On several occasions, the city council inappropriately took action on items, such as the hiring of a new city manager that the publicly posted agenda did not include, and city council members discussed in closed sessions topics that the law does not allow to be discussed in closed session. Moreover, months after receiving an order by the Los Angeles County District Attorney's Office to cure and correct some of these actions, Maywood has failed to do so. The city council has also made hasty hiring decisions when filling the most important positions in the city government, including those of the city manager and city attorney. Because the city council has not used a competitive or structured selection process, it cannot demonstrate that it hired the most qualified candidates, thus increasing the risk that Maywood's financial and operational problems will worsen.

Maywood's City Council Has Provided Inadequate Oversight of the City's Financial and Administrative Functions

Maywood's five-member city council has failed to oversee adequately the city's financial and administrative functions, and it has breached its fiduciary responsibility to Maywood's residents. For example, the city council did not sufficiently monitor the performance of its former city manager, who was employed from August 2010 until the city council placed her on leave in December 2015. During that period, the former city manager allowed many significant financial and operational problems to remain uncorrected. Despite the requirement in the former city manager's contract that the city council conduct annual performance appraisals, the city council provided her with only a single appraisal in December 2012, two years into her appointment. Because Maywood laid off all of its employees in 2010 and was in financial distress during this time, it was critical that the city council closely monitor the former city manager's efforts to stabilize the city's operations and improve its financial situation. However, the lack of regular appraisals of the former city manager's performance clearly indicates that the city council did not hold her accountable for improving these conditions.

Although the city council did not adequately monitor the former city manager's performance, it continued to extend her contract while also adopting amendments restricting its own ability to dismiss her. In this way, the city council acted in clear violation of its fiduciary responsibility to act with utmost good faith for the benefit of the city. The original contract and the first amendment would have allowed the city council to dismiss the former city manager with or without cause by a simple majority vote. The first amendment extended the term of the contract to April 2016. However, in April 2015, a full year before the former city manager's contract was to expire and seven months before the election changed the council's composition, the city council again amended her contract. Even though the city council had not formally assessed the former city manager's performance since late 2012, the amendment extended her term to April 2019. This second amendment also raised the number of votes required to dismiss the former city manager, and it increased her severance package from 12 to 18 months of pay.

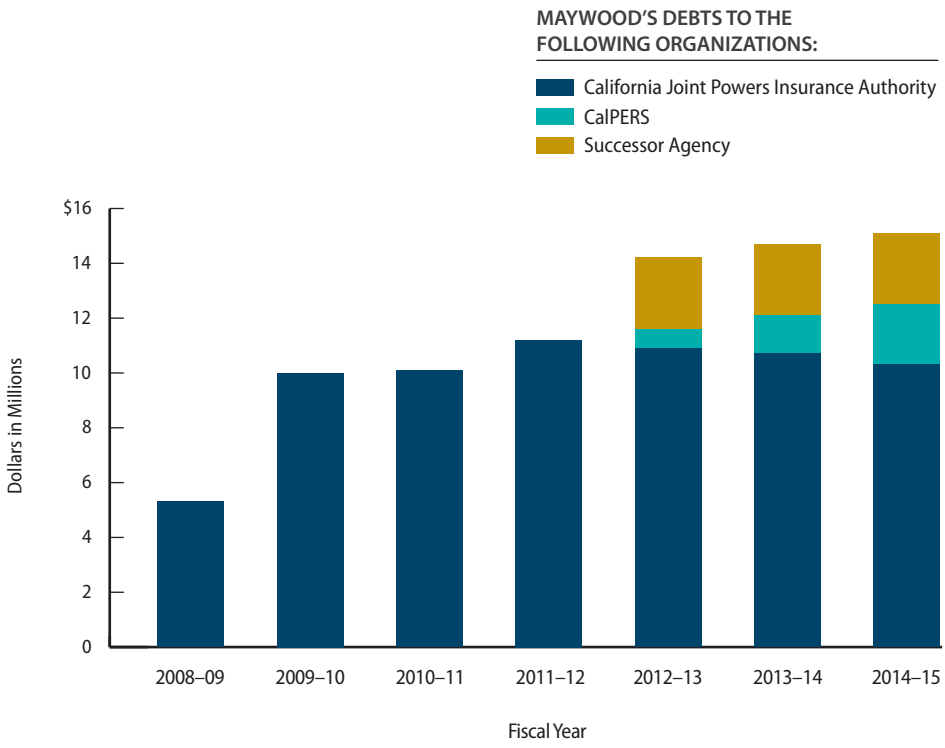
The city council acted in clear violation of its fiduciary responsibility to act with utmost good faith for the benefit of the city.

As a result of the second amendment, termination of the former city manager's contract due to poor performance required a unanimous vote of the five-member city council and a severance payment of $270,000. One of the city council members who voted for the second amendment explained that he supported the voting requirement change because it required agreement among a greater number of council members, which would include both the majority and minority that often split three to two on most issues. Additionally, he stated that the amendment prevented three members of the city council from suddenly dismissing the former city manager. Given the former city manager's failure to adequately manage the city's financial and operational functions, the city council's vote to strengthen her contract in this manner raises questions about council members' motivations and potential bias toward the former city manager.

Two new members were elected to the city council during the November 2015 general election. On December 9, 2015, just before the two new members were sworn into office, the sitting city council members and the former city manager agreed to a third amendment to the former city manager's contract that allowed the city council to terminate her employment with or without cause with a four-fifths vote. On that same day, the new council voted to put the former city manager on administrative leave with full pay. The city subsequently terminated the former city manager's employment on April 25, 2016.

We identified a multitude of financial and operational problems that the former city manager allowed to persist under her leadership. These operational problems affected multiple functions of city government that included poor procurement practices in which Maywood repeatedly violated competitive bidding requirements contained in the municipal code and thus failed to ensure the cost-effectiveness of its contract expenditures. Other problems involved inadequate accounting and financial reporting caused by the former city manager's failure to implement fundamental internal controls, thereby exposing the city to risk of fraud or errors that would not be detected. We also found that the former city manager missed opportunities to maximize business license and parking citation revenue, and she did little to address the city's growing overdue debts, which totaled more than $15 million at the end of fiscal year 2014–15, as Figure 3 shows.

Figure 3
Maywood Has Accumulated More Than $15 Million in Overdue Debts



Source: Maywood's audited financial statements for fiscal years 2008–09 through 2014–15.

In addition, the former city manager failed to provide performance appraisals to city staff responsible for the city's operations. We discuss several of these issues in detail in subsequent sections of this report.

Although it is not responsible for directing the city's day-to-day operations, the city council's actions and, in certain instances, its inaction over the past five years contributed to some of Maywood's operational and financial problems. For example, the city council on several occasions approved contracts that did not undergo the competitive bidding process required by Maywood's municipal code. Additionally, the city council has not overseen the city's finances adequately. Although the municipal code assigns city management the responsibility of keeping the city council fully apprised of the city's financial condition through monthly reports, the city council has received only sporadic reports over the past five years. The absence of regular reports has deprived the city council of critical information it needs to make informed decisions concerning the city's finances. Specifically, the city council has received only monthly listings of Maywood's disbursements and the city's annual financial reports. However, these financial reports provided to the city council have been chronically late—by as much as 15 months after the end of the fiscal year. Moreover, the city council has approved flawed budgets that have not contained sufficient detail to effectively convey the city's financial position, and has not developed any long-range plans to deal with significant overdue debts that threaten the city's ability to provide services to its residents. For instance, the city council has allowed more than $10 million in debt to the Insurance Authority to remain substantially

unresolved and unpaid since 2010. We discuss each of these issues in more detail in subsequent sections of the report.

Despite the election of new members to the city council in December 2015, the city's governing body has continued to exhibit poor stewardship. As the next section describes, the city council has made hasty hiring decisions, changing the city manager twice in the span of four months and hiring a new city attorney only to replace him one month later, all while violating the state open meeting law because it did not properly notify the public of these actions through posted agendas.

Additionally, the city council has made wasteful spending decisions that advanced the council members' personal interests to the detriment of Maywood's residents. Acting in a special meeting held just two days after swearing in two new members, the city council approved a monthly mileage payment of $250 for each of the five council members and the two other elected officials, totaling $1,750 in monthly expense for the city, instead of approving monthly payments that reimburse these individuals only for their actual mileage related to city business.

The city council has made wasteful spending decisions that advanced the council members' personal interests to the detriment of Maywood's residents.

Because one of the council members recently decided not to accept this payment, Maywood's monthly spending on these mileage payments decreased to $1,500. Given that council members are by law required to reside in the city, we find it unlikely that each council member will incur $250 in mileage costs in a city of 1.14 square miles. We acknowledge that council members may also incur mileage costs driving to locations outside the city for official business. However, using the current federal reimbursement rate of 54 cents per mile, we calculated that to justify the full payment for mileage, each elected official would have to drive 463 miles every month, an equivalent of a round trip between Maywood and Fresno. The city pays the council members the $250 for mileage in addition to the monthly compensation that they already receive, which includes a $556 stipend; a $40 phone stipend; and pension, health, dental, and vision benefits. A council member's compensation thus amounts to as much as $2,500 per month.

Not only have council members paid themselves generously, but they have also used city funds inappropriately to pay for the costs of a celebration—$2,450 for catering and $800 for entertainment—of the new city council at the December 2015 meeting. These spending decisions represent a breach of the city council's fiduciary responsibility to safeguard the city's public resources—resources that should be spent on providing services to Maywood's residents or on improving the city's dire financial condition.

Recommendations to Address This Risk

To fulfill its obligation to Maywood's residents, the city council should better oversee the city's financial and administrative functions by taking the following actions:

- Ensure that future contracts with city managers and other employees do not include provisions that make it overly difficult to terminate a poorly performing employee. In addition, the city council should not extend contracts far in advance of their expiration date and should only renew contracts when warranted by an assessment of performance.

- Effectively monitor the city administrator's or city manager's performance and document that oversight in annual appraisals. For example, the city council should closely monitor the city administrator's or city manager's efforts to improve the city's financial condition and to address the other findings and conditions contained in subsequent sections of this report.

- Eliminate its monthly payment of $250 for each council member's mileage and instead implement a mileage reimbursement policy that allows city council members and other elected officials to claim reimbursement only for actual, documented mileage they incur when engaged in official city business.

- Carefully review expenditures and reject those that contain inappropriate costs.

- Reimburse the city for the $3,250 in costs incurred for the celebration after the December 9, 2015, meeting.

- Familiarize themselves with the provisions of Maywood's municipal code and ensure their actions and the actions of the city administrator or city manager and other city officials and employees comply with the code's requirements.

- Obtain comprehensive training in the following key areas over which they exercise important responsibilities: financial management, budgeting, contracting, and human resources.

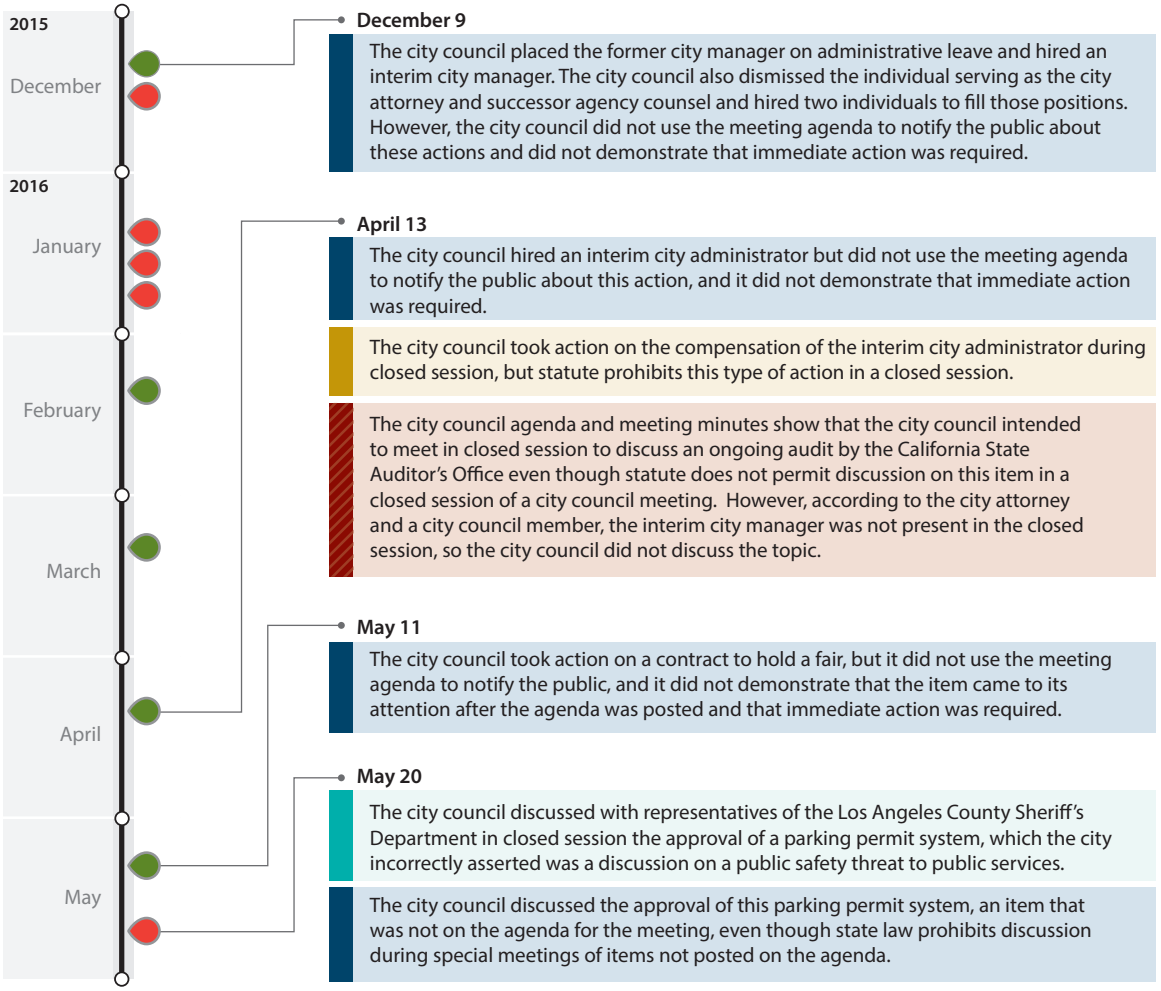
The City Council Violated the State's Open Meeting Law When It Failed to Notify the Public Before Making Important Decisions

The city council routinely violated provisions of the Brown Act, the State's open meeting law for local governments, including when making critical decisions that significantly affected city operations, thereby depriving Maywood residents of important information about actions affecting their city government. The Brown Act promotes transparency by generally requiring local agencies' legislative bodies, such as Maywood's city council, to deliberate in public and to post an agenda in advance of their meetings. However, our review of meetings the city council held between December 2015, when the composition of the city council last changed, and May 2016 revealed six violations of the Brown Act, three of which involved important hiring decisions. As shown in Figure 4 on the following page, the city council inappropriately took action on items not included in a posted agenda and held closed session discussions of subjects that they were not permitted by state law to discuss in closed session. We also became aware of an active investigation by the Los Angeles County District Attorney's Office (District Attorney) of some of the same Brown Act violations.

Despite the lack of advance notice to the public, as required by law, the city council made sweeping personnel changes shortly after swearing in two new council members during the meeting on December 9, 2015. Specifically, the city council placed the former city manager on administrative leave and hired a new interim city manager. Additionally, the city council dismissed the individual then serving as both the city attorney and the counsel for the successor agency to Maywood's former redevelopment agency[1] (successor agency counsel) and replaced him with two other individuals. Just four months later, during its meeting on April 13, 2016, the city council, again acting on an item not included on the publicly posted agenda, voted to replace

[1] California's redevelopment law provided local governments the ability to improve blighted areas using property tax revenue. In 2011 the State Legislature approved the dissolution of the more than 400 redevelopment agencies in California, leading to the creation of *successor agencies*, which continue to manage the remaining obligations of the redevelopment agencies.

Figure 4
Maywood City Council Demonstrated an Ongoing Lack of Transparency Between December 2015 and May 2016


2015
December
2016
January
February
March
April
May
December 9
The city council placed the former city manager on administrative leave and hired an interim city manager. The city council also dismissed the individual serving as the city attorney and successor agency counsel and hired two individuals to fill those positions. However, the city council did not use the meeting agenda to notify the public about these actions and did not demonstrate that immediate action was required.
April 13
The city council hired an interim city administrator but did not use the meeting agenda to notify the public about this action, and it did not demonstrate that immediate action was required.
The city council took action on the compensation of the interim city administrator during closed session, but statute prohibits this type of action in a closed session.
The city council agenda and meeting minutes show that the city council intended to meet in closed session to discuss an ongoing audit by the California State Auditor's Office even though statute does not permit discussion on this item in a closed session of a city council meeting. However, according to the city attorney and a city council member, the interim city manager was not present in the closed session, so the city council did not discuss the topic.
May 11
The city council took action on a contract to hold a fair, but it did not use the meeting agenda to notify the public, and it did not demonstrate that the item came to its attention after the agenda was posted and that immediate action was required.
May 20
The city council discussed with representatives of the Los Angeles County Sheriff's Department in closed session the approval of a parking permit system, which the city incorrectly asserted was a discussion on a public safety threat to public services.
The city council discussed the approval of this parking permit system, an item that was not on the agenda for the meeting, even though state law prohibits discussion during special meetings of items not posted on the agenda.
Regular Council Meeting
Special Council Meeting
CRITERIA LEGEND FOR VIOLATIONS
Government Code sections 54954.2 and 54956: The city council inappropriately discussed or took action on an item not posted on the regular or special meeting agenda notice.
Government Code section 54957.6: The city council inappropriately discussed and took final action on the proposed compensation of an unrepresented employee during a closed session rather than in an open session.
Government Code section 54957: The city council inappropriately discussed or took action on an item in closed session, but this discussion was not permitted by statute and should have occurred in open session.
Government Code section 54956.75: The city council would have inappropriately discussed in closed session a topic that statute does not allow the city council to discuss in closed session; however, the city council did not do so.

Sources: State law, Maywood city council meeting agendas, meeting minutes, meeting audio recordings, and interviews with Maywood employees and council members.

Note: The timeline above shows all meetings that took place during this period, including those for which we do not report any violation.

the interim city manager with an interim city administrator. The Brown Act prohibits action or discussion on items not posted on the agenda of a regular meeting with three exceptions: (1) in an emergency, such as a work stoppage, crippling activity, or a natural disaster, as determined by a majority vote of the legislative body; (2) on items, as approved by a two-thirds vote of the members of the legislative body, requiring immediate action that came to the legislative body's attention after it posted the agenda; and (3) in limited circumstances for items posted on the agenda for the prior meeting. The current city attorney defended the city's actions citing the second exception. However, the city failed to demonstrate that immediate actions were required when the city council discussed these items not included on the respective agenda.

The current city attorney asserts that the city council's decisions are not subject to challenge, but we disagree. We believe that the Brown Act requires both a vote and facts supporting the need for immediate action on items not included in the agenda that come to the city council's attention after city staff has already posted the agenda.

The then-newly appointed mayor's explanation for the need to immediately replace the former city attorney during the meeting on December 9, 2015, offers a striking example of the city council's disregard for state law. Our review of the audio recording for the meeting showed that after the past mayor announced the motion to consider the appointment of a new city attorney, the former city attorney warned that this would entail acting on an item not posted on the agenda. The former city attorney informed the past mayor of the need to demonstrate that the issue came to his attention after city staff posted the agenda and that the issue required immediate action. In response, the past mayor stated that he received the former city attorney's resignation letter after the agenda was posted and that the city needed legal counsel to transition and to work with the city. However, the letter clearly stated that the former city attorney was providing a 30-day notice, making the termination effective January 6, 2016. Furthermore, the letter states, and the former city attorney reaffirmed verbally during the meeting, that he would be willing to continue serving as needed to facilitate a smooth transition to the new city attorney. Nonetheless, in conflict with the Brown Act, the past mayor insisted on acting upon this item that was not properly posted on the agenda by appointing a new city attorney, citing the need for new legal counsel despite facts indicating no immediate need to do so. When we contacted the past mayor to obtain additional information about this and other hiring decisions the city council made during this meeting, he refused to answer our questions.

Because the then-mayor attended the legally required ethics and Brown Act training only a week before this meeting, we expected him to have been aware of the importance of the open meeting law and his obligation as an elected official to comply with its every provision. Another city council member who voted to add the consideration of a new city attorney to the agenda during the meeting of December 9, 2015, attended the same training session. However, two other council members who supported this motion either had no training record on file with the city or had not demonstrated attendance within the last two years, as mandated by law. The remaining fifth member of the city council had a current training record and voted against adding a new item to the agenda in this and two other instances when the city council violated the Brown Act.

Instead of advising the city council on how to comply with provisions of the Brown Act, the current city attorney, appointed in January 2016, gave unsound legal advice at the meeting on April 13, 2016, and at two subsequent meetings in which the city council acted improperly on items not posted on the agendas. After the city council voted in the regular council meeting on April 13, 2016, not to approve a contract with the interim city manager, the current city

attorney explained that the city council could consider the appointment of an interim city administrator as long as four of the five council members agreed to add the item to the agenda. In a subsequent written response to the District Attorney, the current city attorney clarified that in his view, as a legal matter, the city code required a city administrator and, as a practical matter, the ongoing State Auditor's audit required a city administrator as designee. However, while Maywood's municipal code requires the city council to appoint a city administrator, the municipal code of general law cities such as Maywood may not conflict with state law by necessitating the city council to act in violation of the Brown Act. Additionally, our audit did not require a city administrator as a designee if that position was vacant. Moreover, according to the District Attorney, Maywood had the option to appoint a new city administrator two days later if it had chosen to hold a special meeting with proper notice.

During the meetings on May 11, 2016, and May 20, 2016, the current city attorney continued to provide unsound legal advice, which may have caused the city council to commit additional violations of the Brown Act, as shown in Figure 4. The current city attorney proposed the additions of new agenda items, and when asked by a council member at both meetings whether the city council met all legal requirements, he incorrectly answered in the affirmative. Specifically, at the May 11, meeting, the city council took action on a contract to hold a fair, but it did not use the meeting agenda to notify the public and inappropriately added this item during the meeting.

In May 2016, the current city attorney continued to provide unsound legal advice.

On May 20, during a special meeting, which the city council scheduled in addition to the regular monthly meeting, the city council added an item to take action on the approval of a parking permit system even though the Brown Act prohibits considering business not on the special meeting agenda. The city council also improperly discussed this matter in a closed session when they were not permitted by law to do so.

The current city attorney also incorrectly asserted that the city council had corrected the Brown Act violations the District Attorney's investigation identified from the meeting on December 9, 2015. Specifically, the District Attorney demanded that the city council cure its Brown Act violations by making the public aware of the issues that did not appear on the agenda, providing the public with an opportunity to comment on those issues, explicitly withdrawing from any commitments made, and disclosing at a subsequent meeting why individual council members took their respective positions on each issue. Although the current city attorney claims that the Maywood city council cured the Brown Act violations in a timely manner, the District Attorney disagrees. Months after the District Attorney requested action, Maywood still has not redressed the illegality of the personnel decisions.

In addition to violating state law and inhibiting the transparency of the city council's decisions, the city council has neglected its fiduciary responsibility to Maywood by making hasty hiring decisions for the most important positions in Maywood's city government. Given the operational and financial challenges facing Maywood, we expected that the city council would be methodical in its selection of individuals for these positions: first, by widely advertising the positions to ensure competition; second, by carefully screening submitted applications; and third, by conducting interviews to identify the candidates best equipped for each position.

However, the city council did not follow any of these steps when it hired the first interim city manager, the current interim city administrator, or the new city attorney and successor agency counsel. Furthermore, it is not clear what process or criteria the city council used when it made those important hiring decisions. In fact, two city council members confirmed that the city council did not use a formal selection process to hire the interim city manager or the interim city administrator. Interestingly, the interim city administrator did not even know he was being considered for the position before the city council appointed him. According to the council member who recommended the candidacy of the interim city administrator, he did not specify the title or job duties in discussing a possible employment opportunity with the interim city administrator before the appointment. Further, the council member noted the surprised reaction of the interim city administrator when he called with the offer the day after the April 13, 2016, meeting.

That same month, the city hired a former employee for its newly created position of director of building and planning (planning director), with an annual salary of $120,000, the city's second-highest-compensated position, without conducting a staffing analysis or a competitive selection process. We expected that Maywood would base its hiring decisions on a comprehensive analysis in which the city compares its staffing needs against available resources to identify gaps. However, city officials were unable to provide any analysis that identified the need for a new full-time planning director position, nor was such a position included in the city's fiscal year 2015–16 budget. In addition, because the city did not use a competitive process to hire the individual for this position, it has no assurance that it hired the most qualified person for the job.

Further, despite conversations with multiple current and former city officials, we were unable to determine who made the decision to hire this individual. The new planning director claims that the former interim city manager (who held the position between December 10, 2015, and April 13, 2016), hired him for the position. However, the former interim city manager told us that although he met the planning director twice, he never offered him the position or negotiated his compensation.

The city has no assurance that it hired the most qualified person for the position of director of building and planning.

The former interim city manager also claimed that he was repeatedly pressured by one of the council members to hire the planning director, but that council member denies the allegation. The current interim city administrator, who was appointed just two business days before the planning director was hired, also could not tell us who made the hiring decision. According to the current city attorney, the city council was interested in rehiring this individual because of his past work history with the city. Nevertheless, the city officials we interviewed could not provide documentation to clarify who hired this individual or show why it was necessary to create this position.

The city council's hurried employment decisions, coupled with a lack of any competition or selection process, suggest that city council members do not understand the critical effect these positions have on the city's operations and raise questions about the impetus for those decisions. Lack of a thorough selection process may also increase turnover unnecessarily, as illustrated by the city council's dismissal of the interim city manager just four months after appointing him to the position.

Finally, the city council also allowed high-ranking officials to operate without written contracts, risking confusion and disagreement about contract terms. For example, the former interim city manager never had a written contract, while the interim city administrator and the successor agency counsel, who later became the current city attorney, worked without written contracts for parts of their tenures. The confusion about the employment contract terms is evident in a memorandum the successor agency counsel sent to the former interim city manager about his billing rates. Because the city council had not committed in writing to specific compensation, the successor agency counsel sent a memorandum to the former interim city manager explaining the successor agency counsel's billing rates and the methods he used to bill the city. However, he did not cite any previous agreement with the city council to support his assertions about compensation. Given the possibility that contract employees will overbill, the lack of written contracts exposes Maywood to the risk of excessive and unnecessary spending at a time when the city already has insufficient resources to pay its existing debts.

Recommendations to Address This Risk

To improve its ability to properly govern the city, Maywood's city council should do the following:

- Undergo required ethics and Brown Act training every two years and strictly observe Brown Act provisions to engage Maywood's residents in the decision-making process and to avoid future violations of the law. In addition, the city council should immediately cure past violations.

- Ensure it receives reliable legal advice concerning the Brown Act and other areas of state law affecting Maywood's operations.

To improve its hiring process, Maywood's city council should also do the following:

- Ensure that all hiring decisions are based on a comprehensive and documented staffing analysis that clearly demonstrates the need for each position.

- Ensure it hires the most qualified individuals to fill critical city positions by using a structured and competitive recruiting process, which should include properly advertising positions, developing specific and objective selection criteria for screening applicants, and conducting hiring interviews with the strongest candidates. Both the selection process and the final hiring process should also be documented.

- Ensure it promptly executes written contracts for applicable positions before allowing the contract employees to begin work.

INEFFECTIVE FINANCIAL MANAGEMENT HINDERS MAYWOOD'S ECONOMIC RECOVERY

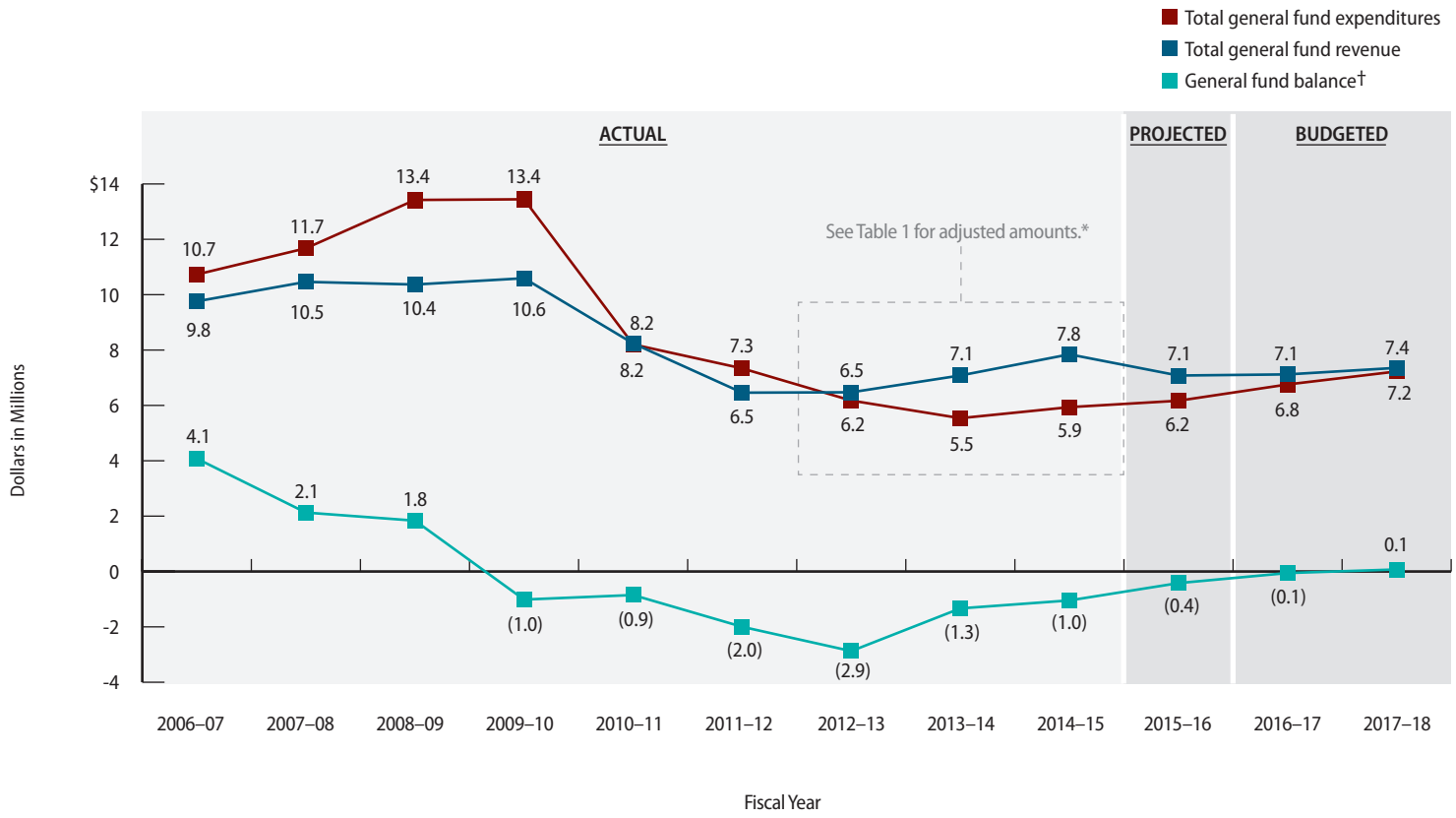
Since first reporting a general fund deficit in 2010, Maywood has remained in a precarious financial condition as a result of poor oversight by the former city manager and the city council. Maywood faces significant overdue debts that threaten the city's ability to continue providing services to its residents. However, despite the risk these debts pose to city operations, Maywood has not developed any long-term repayment plans. Although the city has budgeted for small payments toward two of these obligations over the next two years, it will need to increase revenue and better control its spending to significantly reduce its debts and replenish its general fund balance. The city also needs to correct weaknesses in its budgeting process, which diminish management's and the city council's ability to make informed decisions about city finances. Finally, the city has failed to maximize its revenue in several possible ways, thus hindering its ability to improve its financial condition. For example, it understaffed its parking and code enforcement functions, leading to a loss of substantial amounts of revenue from parking citations and business license fees. The city also failed to enforce the terms of its lease agreements, allowing tenants to remain delinquent on rent payments to the city for several years.

Maywood Lacks Resources to Pay Significant Debts That Remain Overdue

Since exhausting its general fund balance in fiscal year 2009–10, Maywood has accumulated more than $15 million in overdue debt, which is more than twice its annual operating costs, and it has no formal repayment plan. As shown in Figure 5 on the following page, Maywood's history of overspending began before the Great Recession that started in December 2007. According to statements made in a budget document by Maywood's former chief administrative officer, the city's rapid growth in service, operations, and personnel costs led to the overspending before 2008. That same year, the city hired a financial adviser who recommended reducing spending, addressing the city's pension liability, and improving its accounting and budgeting practices. However, Maywood continued to overspend in fiscal years 2008–09 and 2009–10, consuming the remaining general fund—the city's primary operating fund—balance and plunging the fund into a deficit, which persisted during the following five fiscal years. As a result, in each of those five fiscal years, the city's financial auditor expressed substantial doubt about the city's ability to continue its operations because insufficient financial resources were available to meet its obligations when due.

Although Maywood recently reversed the trend of overspending, its general fund continues to have a deficit because the city recognized in its financial statements certain overdue debts. For example, the State Controller's Office (State Controller) determined that Maywood must repay $2.6 million that a former redevelopment agency (now successor agency) transferred to the city in June 2011 and January 2012 because the transfers were unallowable under state law. This debt has contributed to the persistence of the general fund deficit because the city recorded the debt in its financial statements in fiscal year 2012–13.

Figure 5
Maywood's Continuous Overspending Led to Its General Fund Deficit



Sources: Maywood's audited annual financial statements (fiscal years 2006–07 through 2014–15) and adopted biennial budget (fiscal years 2016–17 and 2017–18), which includes projections for fiscal year 2015–16.

* Revenue and expenditures in fiscal years 2012–13 through 2014–15 included non-recurring revenue and/or excluded required pension contributions, which masked Maywood's true financial condition. See Table 1 for adjusted amounts.

† The general fund balance is affected by transactions other than revenue and expenditures, including transfers with other funds and adjustments for prior-year errors as well as implementation of new accounting standards.

Maywood's response to the State Controller expressed a disagreement with the assessment, however, the city has not taken any steps to challenge the results of the assessment. According to the former city manager, the city has been waiting for a resolution between the State and other cities in similar situations before taking any further steps. As a result, Maywood has not made a single payment toward this debt or successfully negotiated a repayment plan, leaving the city indebted for the full $2.6 million three years after the initial assessment.

Although revenue began to exceed expenditures in fiscal year 2012–13, as shown in Figure 5, this apparent improvement in the city's financial situation was primarily driven by Maywood's receipt of nonrecurring revenue and its failure to pay its required pension contributions. The city received $800,000 and $1.1 million in fiscal years 2013–14 and 2014–15, respectively, in legal settlements and exchanges of funds with neighboring cities. These exchanges occurred when Maywood—in following a practice allowed by Los Angeles County, which awards these funds—traded restricted funds it would have had to spend on public transportation for a reduced amount of funds it can spend on general operating expenditures.

Further, Maywood did not make $2.2 million in required pension payments, as shown in Figure 6 on the following page, to the (California Public Employees' Retirement System (CalPERS) from fiscal years 2012–13 through 2014–15 for its inactive safety retirement plan, which includes former employees of the now-dissolved Maywood Police Department. Moreover, the city did not record this debt in its general fund until fiscal year 2014–15. As shown in Table 1, adjusting Maywood's revenue and expenditures to remove the effect of the nonrecurring revenue and missed pension payments significantly narrows the margin of general fund revenue over expenditures for this three-year period.

By failing to make the required pension contributions, Maywood has also jeopardized pension benefits it promised to its former employees. Although Maywood disbanded its police department in 2010, making its safety retirement plan inactive, the city is still required to make regular payments for this plan to CalPERS. The city began to make payments for these pension benefits in fiscal year 2015–16, but the liability has grown to $2.7 million because Maywood paid only a portion of its required pension contribution that year, as shown in Figure 6. According to the assistant division chief of CalPERS' Financial Reporting and Accounting Services Division, CalPERS, whose collections unit is currently pursuing these overdue obligations, warned Maywood that termination of the plan is one of the potential consequences of the city's failure to repay missed pension

Table 1
Maywood's Revenue and Expenditures Adjusted for Non-Recurring Revenue and Missed Pension Contributions (Dollars in Millions)

	BEFORE ADJUSTMENTS			AFTER ADJUSTMENTS*		
FISCAL YEAR	REVENUES	EXPENDITURES	SURPLUS (DEFICIT)	REVENUES	EXPENDITURES	SURPLUS (DEFICIT)
2012–13	$6.5	$6.2	$0.3	$6.5	$6.9	$(0.4)
2013–14	7.1	5.5	1.6	6.3	6.2	0.1
2014–15	7.8	5.9	1.9	6.7	5.9	0.8

Sources: Maywood's audited annual financial statements and general ledger reports (fiscal years 2012–13 through 2014–15).

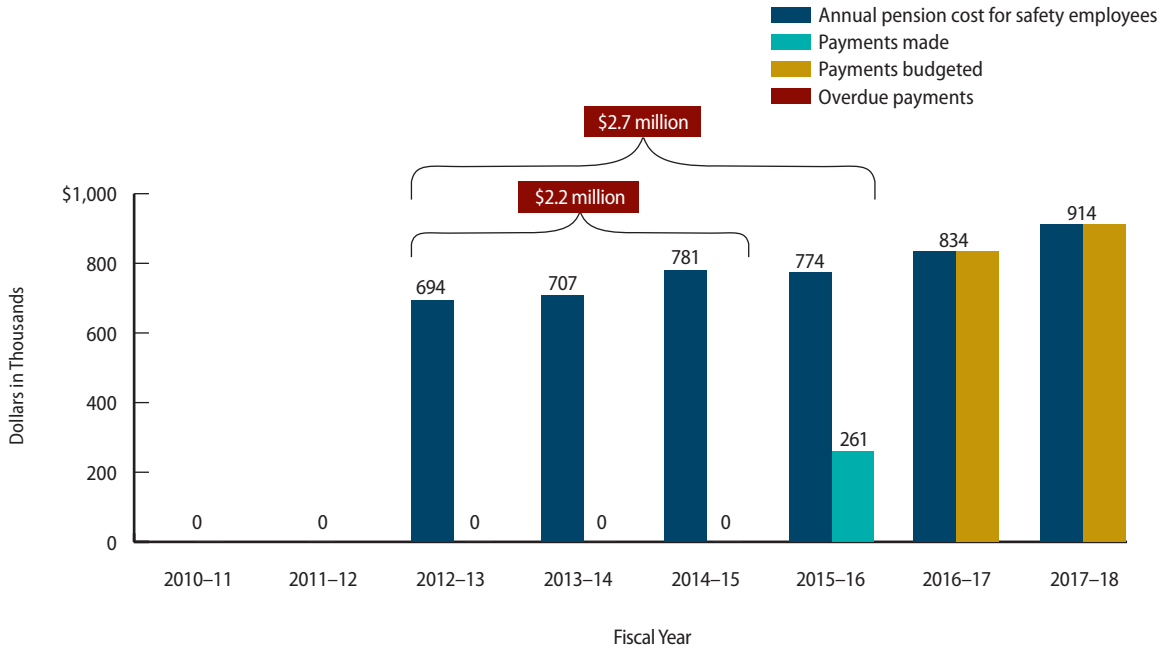
* We adjusted revenue in fiscal years 2013–14 and 2014–15 by removing the nonrecurring amounts the city received from legal settlements and exchanges of funds. We also adjusted expenditures in fiscal years 2012–13 and 2013–14 by increasing them by the amounts of missed pension contributions. Fiscal year 2014–15 expenditures already include the missed pension contribution for that year.

contributions and that it should restart regular payments for its inactive safety retirement plan. The assistant division chief further stated that if the plan is terminated, CalPERS will begin paying reduced pension benefits to Maywood's former employees enrolled in the plan. The interim city administrator asserted that the city fully intends to pay the missed pension contributions.

Without maximizing its revenue and better controlling its spending, Maywood is unlikely to repay its debts and rebuild its general fund reserve—a critical buffer needed to protect services for residents during an economic downturn. As Table 1 indicates, removing the nonrecurring revenue and factoring in the cost of the missed pension payments reveal overspending instead of savings in fiscal year 2012–13 and a narrowing of the margin of general fund revenue over expenditures in the subsequent two fiscal years. Similarly, as shown in Figure 5, Maywood's budget for fiscal years 2016–17 and 2017–18, which includes future required pension payments and excludes one-time revenue, forecasts that the city will use nearly all of its annual revenue to cover recurring expenses, leaving little room for payments toward its substantial overdue debts.

In fact, Maywood's large overdue debts continue to threaten its financial stability. If its creditors were to demand an immediate repayment in full, the city would be unable to continue paying for its ongoing operating expenses. Still, the city will have better control over its financial future if it negotiates a realistic repayment plan for each of the three overdue obligations and makes consistent payments until it satisfies those obligations. Maywood nevertheless has not included in its biennial budget sufficient payments toward its overdue debts. The city budgeted annual payments of only $100,000 toward the $2.6 million that the State Controller has determined it owes the

Figure 6
Maywood Repeatedly Missed Required Pension Contributions for Its Inactive Safety Retirement Plan



Sources: Maywood's audited annual financial statements (fiscal years 2010–11 through 2014–15), adopted biennial budget (fiscal years 2016–17 and 2017–18), CalPERS 2013 and 2014 actuarial valuation reports, and Maywood's CalPERS statement.

successor agency. In addition, while Maywood's budget includes required pension payments for its inactive safety retirement plan that are due in fiscal years 2016–17 and 2017–18, the budget does not reflect the more than $2.7 million it owes CalPERS for previously missed payments. In August 2016, the city proposed a repayment plan to CalPERS; however, according to the interim city administrator, Maywood is still negotiating the specific terms of the plan.

Further, Maywood owes the Insurance Authority $10.3 million stemming from civil lawsuits against the city's dissolved police department related to officer misconduct. According to the Insurance Authority director of finance, the Insurance Authority canceled Maywood's general liability and workers' compensation insurance coverage in 2010 because of accumulating lawsuits and the city's insufficient progress toward mitigating risks and preventing additional general liability claims. The director of finance stated that he had engaged the former city manager in extensive negotiations regarding the $10.3 million liability, but they did not reach a formal agreement before the former city manager's departure in December 2015. Maywood recently restarted discussions with the Insurance Authority but has not yet negotiated a final repayment plan. The Insurance Authority agreed to meet periodically with the city while Maywood makes nominal monthly payments of $10,000. Although these payments represent an important first step, Maywood will need to significantly increase its payments to address this debt effectively, as it would take the city 86 years to pay off the debt at this monthly rate, assuming no interest charges on the debt.

In addition to the pressure created by these overdue debts, Maywood is facing a 44 percent increase in total required CalPERS pension contributions over the next five years. As shown in Figure 7 on the following page, Maywood's annual retirement contributions for its inactive safety retirement plan and its active miscellaneous retirement plan for city employees and elected officials total $921,000 and $1 million in fiscal years 2016–17 and 2017–18, respectively. These contributions represent 14 percent of budgeted general fund spending. Further, Maywood's required pension contributions are scheduled to increase to $1.3 million by fiscal year 2019–20, with slight increases continuing through fiscal year 2021–22. These changes will put further pressure on Maywood's general fund. Although Maywood has budgeted full payment for the annual required pension contributions for its inactive safety retirement plan and its active miscellaneous retirement plan in fiscal years 2016–17 and 2017–18, the city will be challenged to find additional funds to cover rising pension costs or to reduce spending elsewhere, potentially affecting the level of services it provides to its residents.

Maywood can partially offset the cost of its retirement plan for miscellaneous employees by requiring its staff and elected officials to begin contributing to the costs of their retirement benefits. Currently, the city pays both the employer's share and the employees' share of these costs. Maywood's spending on current employee contributions in fiscal year 2014–15 was about $25,000, and the city will be paying higher amounts starting in 2016, when it adds several newly hired employees to the miscellaneous retirement plan.

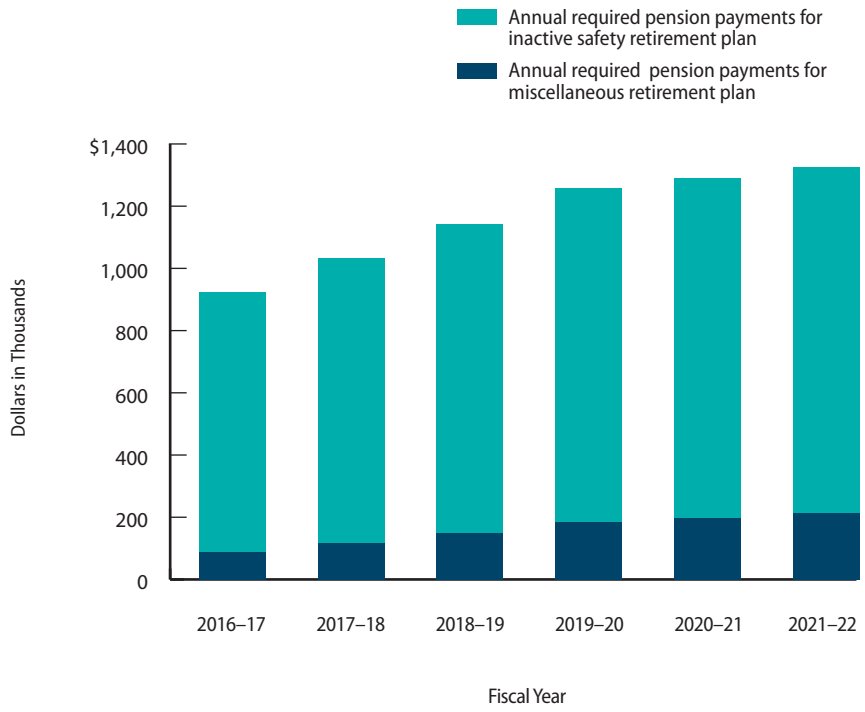
Recommendations to Address This Risk

To begin addressing its overdue debts and to avoid the accumulation of further debt, Maywood's city council should ensure that the city does the following:

- Develop a plan that includes funding sources and a realistic timetable for repaying the Insurance Authority, its successor agency, and CalPERS.

- Begin requiring its city council members and city staff to pay the employees' share of their retirement benefit costs.

Figure 7
Maywood's Required CalPERS Pension Contributions Will Grow by 44 Percent Over the Next Five Years



Source: CalPERS actuarial valuation as of June 30, 2014.

Maywood's Inadequate Budgeting Practices Exacerbated Its Poor Financial Condition

The poor quality of Maywood's budget documents has diminished the city council's ability to make informed decisions about the city's finances. We assessed Maywood's four biennial budgets for fiscal years 2010–11 through 2017–18 using criteria established by the Government Finance Officers Association, an organization that promotes best practices in government finance. As Table 2 indicates, the city's budgets lack consistency and certain components critical for understanding the city's financial position. For example, only two of the four budgets include a complete budget message that highlights the principal issues facing Maywood, and none of the budgets fully articulates either the city's financial policies, which should form a foundation for budgeting decisions, or its long-range plans to fund its significant overdue financial obligations. Maywood also failed to provide any information about the impact of budgeted revenue and expenditures on fund balances in its 2014–15 and 2015–16 biennial budget even though such information is particularly important given the persistent deficit in the city's general fund. Nonetheless, the city council continued to approve these inadequate budgets without requesting revisions, thereby failing to oversee this critical financial function effectively.

These deficiencies stem from the city's lack of formalized budgeting processes or procedures, a budget template constructed in accordance with best practices, and a timeline for the development and approval of the city budget. The city's current accounting policies, adopted by the city council in November 2014, do not contain any information concerning the budgeting process.

Table 2
Maywood's Inconsistent Budget Documents Lack Critical Components

BUDGET COMPONENT	BIENNIAL BUDGET DOCUMENTS FOR FISCAL YEARS 2010–11 2011–12	2012–13 2013–14	2014–15 2015–16	2016–17 2017–18
	DOES THE BUDGET DOCUMENT MEET THE CRITERIA OF THE GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION?			
Table of contents	○	●	◐	●
Budget message outlining priorities and issues for the upcoming year	○	●	◐	●
Overview of significant budgetary items and trends	○	●	○	◐
Organizational chart	●	●	○	○
Statement of long-term financial policies	○	◐	◐	◐
Description of the process for preparing, reviewing, adopting, and amending the budget	◐	○	○	○
Summaries of major budgeted revenue and expenditures	●	●	●	●
Summaries of revenue and expenditures for the prior year; estimated or budgeted expenditures for the current year, and the budget year	●	●	◐	●
Projection of changes in fund balances	◐	◐	○	◐
Descriptions of and assumptions about major revenue sources and discussion of significant revenue trends	◐	◐	◐	○
Summary and description of capital expenditures	◐	●	◐	◐
Financial data on debt obligations, information about current debt levels and legal debt limits, and data on current operations	◐	◐	◐	◐
Schedule of personnel or position counts for prior, current, and budget years	◐	◐	◐	◐
Description of activities carried out by organizational units	◐	◐	◐	●
Totals				
Yes	**3**	**7**	**1**	**5**
No	**4**	**1**	**4**	**3**
Partial fulfillment of criteria	**7**	**6**	**9**	**6**

Sources: Government Finance Officers Association's Mandatory Criteria for the Distinguished Budget Presentation Awards Program and Maywood's adopted biennial budgets (fiscal years 2010–11 through 2017–18).

● = Yes

○ = No

◐ = Partial fulfillment of criteria

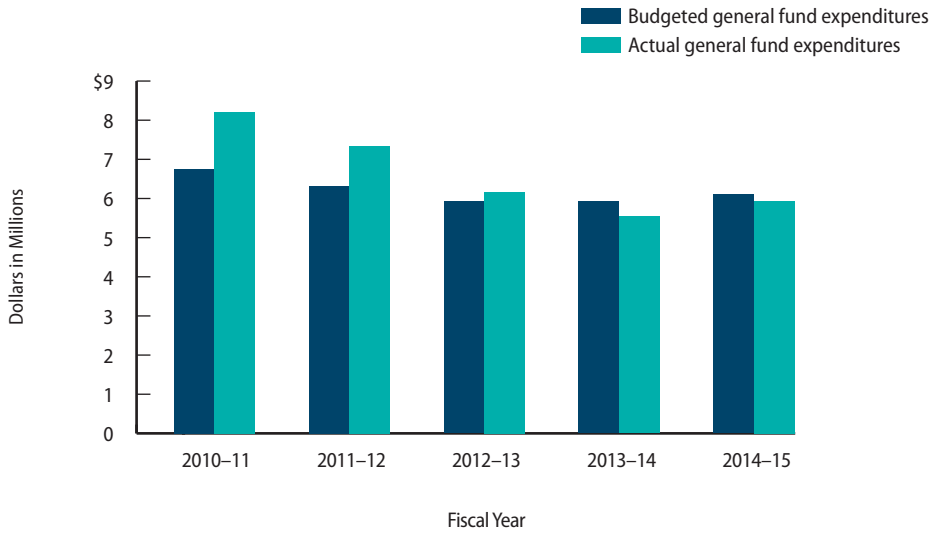
The lack of documentation of Maywood's budgeting process leaves the city particularly vulnerable in the event of staff turnover, which occurred in spring 2014 when Maywood should have been preparing the biennial budget for fiscal years 2014–15 and 2015–16. According to the accounting supervisor, the city hired a contractor to work on the city budget around May 2014, but he left before finishing the budget, which was already behind schedule. The accounting supervisor explained that to avoid further delays, the city simplified its budget by consolidating reporting within three types of activities—general government, community services, and community development—and by removing overviews of various sections of the budget. As shown in Table 2, the biennial budget for fiscal years 2014–15 and 2015–16 ranks most poorly out of the four budgets we reviewed, and its contents were insufficient to make it useful for management and the city council. The former city manager was also three months late in presenting the budget for the city council's approval, causing Maywood to operate using the previous budget well into

the new fiscal year. Had the city implemented a proper budgeting process, it could have mitigated the effects of staff turnover on budget preparation, and it could have submitted in a timely manner a complete budget document.

In addition, Maywood has not consistently used the budget for its intended purpose of guiding the city's spending decisions, and this failure has led to overspending that further deepened the city's general fund deficit. According to the accounting supervisor, the city spends funds as needed based on the invoices it receives during the current period regardless of the amounts of disbursements authorized in the budget. As a result of the former city manager's failure to implement adequate controls over its expenditures, Maywood's general fund spending exceeded budgeted amounts in fiscal years 2010–11 through 2012–13, or three out of the five fiscal years we reviewed, as shown in Figure 8. Despite the requirement to obtain the city council's approval to exceed original appropriations, the former city manager did not request any budget amendments for these three fiscal years. Consequently, the excessive spending in fiscal year 2011–12 alone, when the city's spending exceeded incoming revenue, contributed nearly $1 million to the growth in Maywood's general fund deficit. The city council did not request periodic reports that would have allowed it to monitor actual expenditures against the budgeted amounts.

Maywood also missed opportunities to improve its financial condition because city management did not effectively monitor its revenue and cash. For example, the accounting supervisor stated that due to limited staffing, the city has not always monitored its cash balances and does not regularly compare actual revenue to the budget. As Figure 9 indicates, in four of the past five fiscal years, actual general fund revenue exceeded budgeted amounts. The excesses during fiscal years 2012–13 through 2014–15 were caused primarily by the city's receiving nonrecurring revenue from fund exchanges and legal settlements, as we describe on page 17. Consequently, Maywood

Figure 8
Maywood's Actual General Fund Expenditures Exceeded Budgeted General Fund Expenditures in Three of Five Fiscal Years



Sources: Maywood's audited annual financial statements and its adopted biennial budgets (fiscal years 2010–11 through 2014–15).

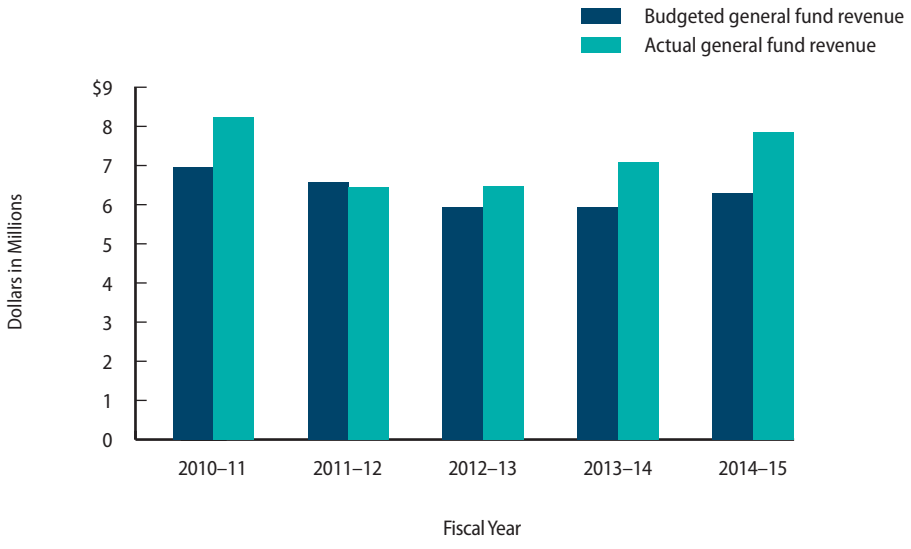
accumulated a cash balance, which grew from $269,000 to $3.9 million over the same three-year period.

Despite the increase in its cash balance, Maywood did not address existing and newly created liabilities. For example, Maywood failed to make required annual pension contributions for its inactive safety retirement plan with CalPERS. Because Maywood did not make these payments, it unnecessarily accrued a new $2.2 million liability to CalPERS at the end of fiscal year 2014–15, and, as shown in Figure 6; this liability further increased to $2.7 million in fiscal year 2015–16. Although the city should maintain a cash reserve sufficient for funding ongoing operating expenses, Maywood's considerable cash balance still would have allowed the city to partially or fully pay the annual pension contributions or to begin addressing its other overdue obligations to the Insurance Authority ($10.3 million) or to the successor agency ($2.6 million).

According to the accounting supervisor, the previous two temporary accounting workers had fallen nine months behind in completing fiscal year 2013–14 bank reconciliations, so Maywood was not paying its bills on time because it did not know how much cash was available. She explained that from the time she joined the city in May 2014 throughout fiscal year 2014–15, she focused on ensuring timely payment for ongoing operational expenses as opposed to paying large outstanding debts. Further, the former city manager told us that she was unaware that the city had not made the payments to CalPERS until we brought these missed payments to her attention during our preliminary assessment in July 2015. This lack of awareness is surprising given that Maywood's financial statements clearly disclose the liability for missed pension payments.

Recently, Maywood has taken steps to begin to improve its budgeting process. After a change in administration in December 2015, the city hired a financial consultant to develop

Figure 9
Maywood's Actual General Fund Revenue Exceeded Budgeted General Fund Revenue in Four of Five Fiscal Years



Sources: Maywood's audited annual financial statements and its adopted biennial budgets (fiscal years 2010–11 through 2014–15).

its two-year budget for fiscal years 2016–17 and 2017–18 and to assist in other financial matters. In May 2016, the city council approved the budget in a timely manner. We reviewed the revenue and expenditure projections in this budget and determined that they are reasonable. In addition, for the first time since the safety retirement plan with CalPERS was inactivated, Maywood budgeted for the full annual required contributions for the plan. The city also budgeted for the $10,000 monthly payments to the Insurance Authority. However, the city still lacks a long-range plan for paying off its significant overdue obligations, and it should develop a plan that identifies the funding sources and timetable for paying off these debts. By implementing a multiyear fiscal planning framework—including policies, revenue and expenditure projections, long-term debt affordability analysis, and a multiyear budget for its capital improvement program—as recommended by the Government Finance Officers Association—the city would better inform its decision-making process and help maintain its commitment to Maywood's residents, creditors, and other stakeholders.

Recommendations to Address This Risk

Maywood city management should develop and implement effective budgeting policies and procedures to ensure the following:

- Budget documents conform to best practices, such as those issued by the Government Finance Officers Association.
- Timely presentation of budgets for the city council's approval.
- Continuous monitoring of actual expenditures against the budget, and seeking city council approval of budget augmentations when necessary.
- Monitoring of the differences between actual and budgeted revenue and expenses, and developing plans for the use of any excess cash.
- Development of a comprehensive framework for multiyear fiscal planning to better inform its decision-making process. This framework should identify the funding sources and timetable for paying off its long-standing debts.

Maywood's city council should regularly request reports from city management showing a comparison of budgeted to actual expenditures to ensure the city does not exceed appropriation levels in the approved budgets. Additionally, the city council should request reports showing a comparison of budgeted to actual revenue so that it can monitor revenue throughout the year and decide how to use any excess revenue.

Ineffective Controls and Understaffing of Maywood's Parking and Code Enforcement Functions Resulted in Significant Losses of Revenue for Maywood

Maywood did not maximize collection of revenue from multiple sources, thus forgoing opportunities to improve its poor financial condition. We assessed Maywood's practices affecting several revenue-generating functions, including parking enforcement, business licensing, property management, building permitting, and waste management. We found that the city lost large amounts of revenue due to understaffing, significant weaknesses in controls, and poor management of those revenue-generating functions, further impairing Maywood's ability to recover from its financial difficulties.

For example, Maywood's lack of sufficient staff to enforce its parking laws has resulted in significant lost revenue from parking citations that Maywood never issued or payments that it did not collect. Using Maywood's parking

citation data from October 2015 through June 2016, we determined that the city issued nearly 4,700 parking citations worth a total of $260,000. We estimate that at this rate the city has been issuing about $370,000 in citations per year. However, Maywood could likely issue many more citations if it had more parking enforcement staff. According to city staff, since October 2010 Maywood has employed only one parking enforcement officer who has worked 32 hours per week during weekdays but not on weekends. We found that the parking officer generally has covered some city blocks only once per week. Because Maywood has enforced its parking laws for only a limited number of hours, it has probably reduced the amount of parking fees it could assess. More optimal staffing of the parking enforcement function would have allowed Maywood to provide more complete coverage of the city, enabling multiple officers to work through different areas of the city at the same time and to extend parking enforcement into late afternoon and evening hours as well as on weekends.

After we brought this issue to the attention of the interim city administrator, he hired one additional part-time parking enforcement officer, who began covering weekends in addition to weekdays. During the first weekend, this officer wrote 75 citations totaling nearly $5,000. Although this amount might have been unusually high because residents were likely unaware that the city would enforce parking laws on the weekends, this number of citations still indicates the potential for Maywood to generate significant additional revenue by deploying more parking enforcement officers. Further, Maywood's efforts to strengthen its parking enforcement function will potentially increase existing revenue from sales of parking permits: as residents notice more regular enforcement, they will be more likely to purchase parking permits. In fiscal year 2014–15, Maywood collected $74,000 in parking permit revenue.

In addition, Maywood needs to improve its subsequent collection of parking citation revenue. Despite Maywood's adoption in October 2015 of a new parking citation system with more functionality, as of June 2016, Maywood had not collected more than $177,000 in unpaid tickets issued since October 2015 and associated late fees. This amount reflects a collection rate of only 44 percent of $260,000 in issued parking citations and $55,600 in related late fees.

Maywood needs to improve its subsequent collection of parking citation revenue.

However, Maywood's collection rate was likely worse before it switched to the new system. According to Maywood's parking enforcement officer and permit technician, the city's old parking citation system's handheld units used by parking enforcement officers took poor-quality photographs, causing the city to dismiss many contested citations because the city lacked adequate evidence of the violations. Additionally, city staff explained that for two years they experienced technical difficulties with the old system, which at one point resulted in the city's having to write tickets by hand for at least three months. The staff members noted that during that time the city could not track citations and only knew that an officer had issued a ticket when the violator appeared to pay the fine. Since fully transitioning to its new system, Maywood has gained access to an additional functionality that should increase collection rates: in addition to reporting delinquent citations to the Department of Motor Vehicles, a functionality that was also available in the old system, the new system can transmit data to the Franchise Tax Board, which can then deduct the fines and late fees from any tax refund that vehicle owners with delinquent

citations would otherwise receive. However, until we inquired about this feature, the city did not take advantage of the system's ability to transmit information on delinquent citations to the Franchise Tax Board, and the neglect of this reporting functionality may partially explain the 44 percent collection rate. Finally, Maywood was able to submit old citation data to the company that administers the new database to enable collections on overdue citations issued though its previous system. As of August 2016, however, the company had yet to make the old data available to the city through the new parking citation database.

Significant weaknesses in Maywood's business license program also resulted in reduced collections of revenue. Maywood's municipal code requires all businesses operating within the city to pay an annual business license fee largely based on a progressive tiered system in which businesses that generate more revenue pay higher fees. Fees range from $50 for businesses with revenue of less than $10,000 per year to $2,000 for businesses with revenue exceeding $2 million per year. In fiscal year 2014–15, Maywood collected $188,000 in revenue from sales of business licenses. However, because Maywood's code enforcement officer works limited hours—approximately four hours per week—Maywood cannot reasonably ensure that all city businesses have licenses. To determine whether Maywood was missing opportunities to collect revenue from business license fees, we spent an hour using Google Street View, a popular mapping technology, to identify businesses operating within city limits. We then compared those results to Maywood's list of 535 currently licensed businesses and 555 currently licensed rental properties, including apartments, included in Maywood's business licensing database.

Using this simple exercise, we identified eight businesses and one apartment that were not in Maywood's business licensing database and that city staff later confirmed were operating without business licenses. One of the businesses that did not have a license—a popular national sandwich franchise—was located just one block from Maywood's city hall. After we informed Maywood about the results of our review, city staff issued several notices of violation and immediately collected nearly $3,000 from three of the businesses that had operated without business licenses.

The results of our limited review indicate that Maywood likely has many more businesses operating without current business licenses. In fact, during our review of six of the city's contracts, we identified two more businesses that did not have business licenses. One was an engineering firm, Willdan Group, Inc., that served the city for more than five years and the other was a legal firm, Best Best & Krieger, LLP, that provided special legal services to the city. Maywood's failure to ensure that even its own contractors possessed a business license highlights the extent of lax control over this important revenue-generating function.

Maywood's failure to ensure that even its own contractors possessed a business license highlights the extent of lax control over this important revenue-generating function.

Businesses operating in Maywood must submit a form to obtain a business license. However, because the amount of the license fee is generally based on reported revenue, business owners can reduce their license fees if they underreport their total revenue when applying for a license, potentially causing Maywood to undercollect even from those businesses that register with

the city. Despite this possibility, Maywood does not require business owners to provide any supporting documentation for reported revenue amounts. In addition, Maywood has no formal policies or procedures governing the licensing process; therefore, it conducts only limited follow up with delinquent business owners. In addition, even when Maywood is aware of a business within city limits, it does not always collect the revenue that the city is due. According to the city's business license database, as of March 2016, 167 businesses known to Maywood were delinquent in their payments of license fees. Although some of these businesses may no longer be in operation, a significant number of them likely remain active. In the year before they became delinquent, these businesses paid a total of $19,000 in business license fees.

Maywood also generates revenue by leasing city property, but it has failed to collect more than $60,000 in rent revenue and late fees since 2012. Lessees are contractually required to make monthly payments to the city in exchange for the use of city property, and late fees are triggered when a lessee is delinquent. The four properties that Maywood leases to other entities should generate a total of $75,000 in annual revenue. We reviewed the two largest properties: an industrial property that the city leases to its maintenance contractor, V & M Iron Works (V & M), and a field it leases to a softball league, Latin and American Men's Softball League. In the case of the industrial property, V & M made only one of its lease payments on time in more than three years, and city staff failed to assess a $250 late fee on each of the 42 late payments—forgoing $10,500 in late fees. Using the city's accounting records, we also determined that the maintenance contractor made its lease payments to Maywood only sporadically since leasing the property in late 2012, resulting in $37,500 in outstanding lease payments. Maywood did not collect these outstanding lease payments until we brought this issue to the attention of the interim city administrator. Although V & M still owed $10,500 in late fees, the interim city administrator explained that during negotiations, the city waived these fees in an attempt to secure the full payment of the delinquent lease payments. A V & M representative stated that he did not make regular lease payments because the city was not paying for services his firm provided to Maywood. Further, Maywood continued to allow V & M to occupy the property for two years after the initial contract expired, a situation that may have contributed to the ongoing collection problems by signaling to the lessee that the city was not strictly monitoring or enforcing its contracts.

In the case of the softball field, the Latin and American Men's Softball League failed to make a single on-time payment in the nearly three years it leased the property. We determined that the lessee owes Maywood $9,000 in outstanding lease payments and $3,500 in late fees. After we questioned Maywood staff in April 2016 about these overdue amounts, the interim city administrator contacted the lessee, who contested the amount due but the city has yet to achieve a resolution of this matter. Maywood's failure to monitor its leases adequately and to ensure that it collects lease payments promptly is in large part due to the fact that it has no written policies or procedures related to its leases, and it is uncertain as to who is even responsible for monitoring leases. In fact, the accounting supervisor stated that the city only recently implemented the practice of sending lessees invoices each month.

We also found that Maywood has not updated its building permit fees or even performed a fee study in eight years, and this failure to reevaluate fees has resulted in yet another loss of revenue. In contrast, Los Angeles County ties fees related to building and planning services to the rate of inflation and reassesses them annually. These recurring adjustments allow Los Angeles County to ensure that it

is recouping the costs of its services, such as providing building plan approvals and issuing electrical permits. We subsequently shared our concerns about this issue with Maywood's planning director, and about one month later, in June 2016, Maywood's city council adopted Los Angeles County's fee schedule. As we show in Table 3, adopting Los Angeles County's fee schedule resulted in increases in some of Maywood's fees; the new fee increases ranged from 32 percent for a commercial building alteration to more than 100 percent for a replacement of an electric service panel.

Finally, we reviewed payments Maywood received from its waste management contractor, Republic Services, Inc., to determine if those payments, which in fiscal year 2014–15 amounted to about $200,000, complied with the contract's terms. We conducted this testing using the contract contained in Maywood's file, which had an effective date of November 1995 and according to its terms, automatically extended annually after its expiration date until the city acts to cancel the contract. Maywood's waste contractor picks up garbage from all residential and commercial locations in the city and collects payments from these customers for its services. Maywood's copy of the contract with Republic Services specifies that it will pay Maywood 10 percent of its collections for residential customers and 12 percent for commercial customers. However, we found that for the last five years, Republic Services paid Maywood only 10 percent of the revenue it collected from both types of customers, an amount that appears to indicate that the contractor has been substantially underpaying the city.

Maywood only had the 1995 Republic Services contract on file; however, following our fieldwork and our exit conference with the city, city staff sent us a more recent version of the contract with an effective date of April 1999 that staff members had just obtained from the vendor. This contract specifies that Republic Services will pay Maywood 10 percent of the payments collected from all types of customers. Nevertheless, because the city itself did not have a current copy of the Republic Services contract with the correct payment terms, Maywood had no way of knowing whether this contractor had been remitting the correct amount of payments going back to 1999. Conceivably, Republic Services could have been underpaying the city significantly for years, and the city would not have noticed because it has not had any process in place to ensure that the contractor remitted the full amount due according to the terms of the contract. Because Maywood has not maintained current copies of this contract, it also has had to take the vendor's word that the 1999 contract is, in fact, the most recent version.

Table 3
Increases in Building and Planning Fees After Maywood Adopted Los Angeles County's Fee Schedule

SAMPLE PROJECT	PRIOR FEE FOR PERMIT	NEW FEE FOR PERMIT	PERCENTAGE INCREASE IN FEE
Replacement of residential roof ($7,000 cost)	$220	$294	34%
Alteration of commercial building ($50,000 cost)	991	1,309	32
Construction of new home ($250,000 cost)	4,055	7,431	83
Replacement of water heater	26	46	77
Installation of wall furnace	30	58	93
Replacement of electric service panel	35	70	100

Sources: Maywood's prior building and planning fees and the Los Angeles County code of ordinances.

Recommendations to Address This Risk

To maximize revenue and improve its financial condition, Maywood should do the following:

- Evaluate its staffing needs for the parking enforcement and code enforcement functions, and add positions to maximize its capacity to collect revenue from parking citations and business license fees.
- Develop a process to ensure that all businesses operating within city limits, including its contractors, have valid business licenses. For example, Maywood should consider hiring an outside vendor to identify businesses that are operating in the city without valid business licenses. Maywood should structure such a contract so that it pays the vendor only a percentage of the additional revenue generated from businesses that it identifies as operating without valid business licenses.
- Require business owners to provide supporting documentation for their reported revenue that the city uses to calculate the cost of the business license.
- Implement policies and procedures to ensure the effective management of its leases, including timely renewals of lease contracts and cancellations in the case of a breach. Additionally, Maywood should develop controls to help ensure that it receives lease payments on time and that it assesses and promptly collects late fees for delinquent payments.
- Continue to follow up with the new parking citation system's vendor to ensure that it promptly uploads Maywood's old parking citation data into the new system.
- Ensure that it maintains current copies of its contracts with all vendors and lessees, including its waste contractor.
- Review all past payments received from Republic Services to ensure that it complied with the terms of the appropriate contract. If any underpayments are identified, Maywood should pursue the collection of those amounts to the extent possible.
- Develop a process to monitor all future payments from Maywood's waste contractor to ensure that they are in accordance with the terms of the contract.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

WEAK INTERNAL CONTROLS AND NONCOMPLIANCE WITH ITS MUNICIPAL CODE COMPROMISE MAYWOOD'S PROVISION OF BASIC SERVICES TO RESIDENTS

Maywood spent millions on contracts it did not subject to competitive bidding processes, thereby failing to ensure the cost-effectiveness of its expenditures. Moreover, the city failed to oversee its contracts effectively, allowing contractors to operate without requisite insurance policies, and it did not verify contractors' compliance with the State's prevailing wage laws. Its ineffective contract monitoring also allowed contracts for critical city services to expire.

Weaknesses in Maywood's internal controls over its accounting function have also exposed the city to the risk of fraud, errors, or abuse that may go undetected. Finally, Maywood's poor financial reporting practices have resulted in noncompliance with generally accepted accounting principles, and for years this noncompliance has prevented its external auditor from expressing an opinion on Maywood's financial statements. As a result, users of Maywood's financial statements for those years have had diminished assurance that those financial statements accurately reflected the city's true financial position at the time.

Maywood's Failure to Comply With State Labor and Local Contracting Laws Has Exposed It to Legal Liability and the Risk of Overspending

Maywood's city council and former city manager failed to oversee adequately the city's procurement of various services. Maywood has used contractors to perform many critical functions, with well over half of the city's general fund expenditures during the last five fiscal years incurred for contracted services. Despite its reliance on contractors, Maywood frequently used a noncompetitive process to contract for vital city services, and thus it has not ensured the cost-effectiveness of those services. Maywood's municipal code specifically assigns to the city manager, or his or her designee as purchasing officer, the responsibility for overseeing the procurement function, and the municipal code establishes the goal of obtaining full and open competition for city purchases of goods and services. The executive assistant who has been with the city since 2010 stated that the city had neither employed an individual with the title of a purchasing officer nor designated an existing employee as such. However, as we demonstrate throughout this section, the former city manager failed to oversee procurement effectively, allowing numerous instances of noncompliance with competitive bidding requirements and with other provisions of the municipal code, state law, and the terms of Maywood's contracts with its service providers. The city council also failed to uphold its fiduciary responsibility to Maywood's citizens by repeatedly approving such contracts.

Maywood's municipal code requires the city to conduct a bidding process for professional services contracts of more than $30,001. Additionally, any time the city amends a contract to increase compensation to more than $30,001, the amendment is subject to the same requirement. The city has the option of either publicly posting a notice inviting bids or sending such an invitation to potential contractors of its choosing; under either option, the city must attempt to obtain three bids.

To determine Maywood's compliance with the contracting requirements contained in its municipal code, relevant state laws, and certain contract terms, we reviewed six of the city's contracts and related amendments. Maywood could not provide evidence that it had conducted the required bidding process on four occasions, as shown in Table 4.

Given Maywood's significant reliance on contracted labor, its noncompliance with the competitive bidding requirements affecting four of the six contractors we selected indicates a risk of overspending. For example, Maywood spent $13 million on a four-year law enforcement contract with the Los Angeles County Sheriff's Department, but the city could not provide evidence that it had subjected the contract to a competitive selection process. The city entered into the contract shortly after disbanding its police department in June 2010. Although the municipal code allows Maywood to forgo the bidding requirement in cases of emergency that have the approval of four-fifths of the city council, the city lacked the records necessary to demonstrate that the city council appropriately declared an emergency before signing the contract. Even if the city council had declared an emergency, we believe that the city should have entered into a short-term contract not to exceed one year and subsequently selected a contractor based on a competitive bidding process. Nonetheless, Maywood committed to a four-year contract before attempting to find out whether other law enforcement organizations could provide the same services at a lower cost.

Maywood also could not provide evidence that it conducted a competitive bidding process before it spent nearly $1 million on legal services. Maywood entered into a contract with a legal firm, Best Best & Krieger, LLP,

Table 4
Maywood Did Not Always Solicit Competitive Bids When Awarding Contracts

	DID MAYWOOD FOLLOW AND DOCUMENT THE REQUIRED BIDDING PROCESS?				
SERVICES PROVIDED BY CONTRACTOR	DID THE CITY ISSUE REQUEST FOR PROPOSALS OR QUALIFICATIONS CONTAINING REQUIRED ELEMENTS?	DID THE CITY RECEIVE PROPOSALS?	DID THE CITY CONDUCT A VALID ANALYSIS TO SELECT THE TOP BIDDER?	PERIOD IN WHICH MAYWOOD'S VIOLATIONS OCCURRED	AMOUNT MAYWOOD SPENT ON CONTRACT THAT VIOLATED BIDDING REQUIREMENTS
Law Enforcement	No	No	No	July 2010 to June 2014	$13,242,000
Special Legal Counsel	No	No	No	September 2010 to present	998,000*
Engineering	Yes†	Yes†	No†	January 2011 to June 2016	1,091,000*
Project Management	Yes	Yes	Yes	NA	NA
Accounting	No	No	No	May 2014 to present	72,000*
Citywide Maintenance	Yes	Yes	Yes	NA	NA

Sources: California State Auditor's analysis of Maywood's individual contracts, accounting data, and other related documents.

NA = Not applicable.

* We used a cutoff of June 2015 to quantify the amounts that Maywood spent on contracts that violated bidding requirements for special legal counsel and engineering because this was the most recent month for which audited financial statements were available. We were able to obtain copies of checks the city issued from June 2015 to present to support the full amount Maywood paid to the accounting contractor.

† Maywood issued a request for proposals (RFP) for various municipal services, including engineering, but the RFP lacked any of the details necessary to enable a contractor to submit an informed bid. Therefore, we consider Maywood's subsequent analysis of bids submitted in response to the RFP to be invalid.

in September 2010 partly to handle lawsuits against the city, including four specific lawsuits listed in the contract. The contract specified hourly rates with no cap on total compensation. Because Maywood ultimately paid the firm approximately $700,000 in the first year of the contract, we believe the city should have reasonably expected contract expenses to surpass $30,001. However, Maywood was unable to provide evidence that it conducted a competitive bidding process, as required by Maywood's municipal code.

Maywood also issued an extremely vague request for proposals seeking engineering services and therefore could not conduct a valid analysis to select the contractor. In 2011 Maywood contracted with an engineering firm, Willdan Group, Inc., to provide engineering services for the city, and it spent approximately $1.1 million from 2011 through 2015 on this contract. Although the city had issued a request for proposals, the request was insufficiently detailed and did not include even a basic description of services that Maywood expected the contractor to provide.

Maywood was unable to provide evidence that it conducted a competitive bidding process, as required by Maywood's municipal code.

Specifically, in describing solicited services, the city's request for proposals stated only that Maywood was seeking services in "public works and engineering," and the request failed to provide any additional information. Because the request for proposals lacked any of the details necessary to enable a contractor to submit an informed bid, we consider Maywood's subsequent analysis of bids submitted in response to the request for proposals to be invalid. Consequently, the city could not ensure that it selected the most qualified engineering firm at a competitive cost.

Finally, Maywood did not renew its written contract with Willdan Group, Inc., after the contract expired in January 2014. Instead, as evidenced by communications between the parties, it relied on an informal agreement with the contractor to continue providing services until terminated by either party. As we discuss further in this section, the city later terminated this contractor and hired a new engineering firm on an interim basis.

After employing a string of temporary workers to oversee the city's finances, in 2014 the city entered into a contract with a retired annuitant to manage the accounting function. Although the city previously spent more than $100,000 annually on temporary accounting staff serving in the same role, the former city manager capped the contract with the retired annuitant at $30,000, just below the threshold that would require a competitive bidding process and city council approval. This cap allowed the former city manager to make this hiring decision unilaterally. However, our review of Maywood's payment records revealed that the city ultimately paid the new accounting contractor $72,000 over the last two years. According to the city's executive assistant, the former city manager did not amend the contract and failed to use a competitive process to solicit bids to obtain these accounting services, thus circumventing the requirements spelled out in the municipal code.

Furthermore, Maywood's weak financial condition—and its need for a well-qualified finance professional who has the skill set to administer the city's financial affairs, including the accounting, budgeting, collections, and financial reporting

functions—calls into question the wisdom of limiting to $30,000 the overall compensation for the accounting manager position. Specifically, we believe that the former city manager diminished the city's ability to find the best-qualified candidate for managing this critical function by capping the compensation at such a low level. Her decision resulted in the city's contracting with an individual whose experience, by her own admission, was limited to budgeting and supervision of specific accounting and accounts payable functions (with a notable absence of financial reporting experience) in a neighboring city. Her status as a retired annuitant also restricted her to an annual limit of 960 hours, an amount that translates to just 18 hours per week—a limitation that could undercut the ability of even the most competent professional to successfully manage the city's accounting functions. As other sections of this report explain, Maywood's lack of skilled financial professionals has prevented the city from strengthening its accounting practices and controls and from improving its budgeting and financial reporting.

The circumstances surrounding the city council's recent decision to hire a new engineering firm has also called into question the soundness of the city's contracting decisions and has created the appearance of impropriety. Specifically, the city terminated its contract with Willdan Group, Inc. for engineering services, some of the most expensive services for the city, without a substantiated cause. In May 2016, the city council voted to hire on an interim basis a new engineering firm, ECM Group, Inc. (ECM), that was under investigation by a nearby city for overbilling. The staff report that city management provided to the city council made only a vague reference to concerns about the then-current level of engineering services and failed to describe in sufficient detail the reason why it recommended termination of the engineering contract in place at that time. The city council's vote to hire the new engineering firm without competitive bidding followed several failed attempts occurring five months earlier to replace the existing engineering contractor. The attempts are evidenced by repeated appearances of related action items on the agendas for three consecutive city council meetings in December 2015 and January 2016; however, none of these meetings took place because the city council lacked a quorum.

The circumstances surrounding the city council's recent hiring decision . . . called into question the soundness of the city's contracting decisions.

We also noted that shortly before the last city council election in November 2015, ECM made an allowable political contribution of $250 to one of the newly elected city council members. Further, ECM employed an aggressive marketing tactic in pursuing business with the city right after the change in the council's composition in December 2015. Specifically, the firm delivered to the just-appointed interim city manager a promotional packet that included a letter to the city council purported to be from the interim city manager with a recommendation to hire ECM as the new engineering firm. The interim city manager promptly communicated to the city council the fact that he did not write the letter, and he did not provide the letter for their consideration.

Nevertheless, the city council ultimately approved a three-month pay-per-service contract with ECM and bypassed the competitive bidding requirements, thereby failing to ensure the cost-effectiveness of expenditures related to this engineering contract. Given the significance of the

engineering contract—the previous contractor, Willdan Group, Inc., charged more than $200,000 on average in each of the prior four years—we expected that Maywood would conduct a competitive process to secure long-term services from the most qualified contractor at a competitive price. In fact, ECM billed the city more than $40,000 for just two months' worth of services, thus exceeding the $30,001 threshold for the bidding requirement. The city council's initial attempts to change the contractor in December 2015 and January 2016, five months before the vote to hire the new engineering firm, demonstrate that Maywood had ample time to hire a new contractor using a competitive process, which would have included publicly posting a request for proposals and analyzing each submission to select the best candidate. However, the city council's decision to abruptly terminate Willdan Group, Inc., which had been performing engineering services for more than five years, and to replace that contractor with ECM, a firm that it did not adequately vet, at a minimum raises questions about the soundness of the city council's decision-making process and, at worst, creates an appearance of impropriety.

Had the city conducted a proper selection process and checked ECM's references, it might have learned about the firm's inappropriate billing practices. In June 2016, a month after the Maywood city council approved the new engineering firm's contract, auditors hired by a nearby city released a forensic report that detailed multiple instances of false billings by ECM. The principal of ECM admitted to creating fictitious timesheets to secure the maximum fee allowed under the contract with that city. In one of the examples documented by the auditors, ECM submitted invoices claiming that a single staff member worked as many as 25 to 27 hours in a single day. In another instance, the firm claimed that a staff member worked on city business for 70 hours during a four-day period—an amount of time that the auditors said strongly indicated false billing.

Finally, the city allowed ECM to begin work despite the absence of a signed contract. According to the interim city administrator, Maywood did not obtain a signed contract until August 16, 2016, six days after the contract expired.

Further, Maywood exposed itself to legal liability when it did not ensure that its contractors had insurance and that they were complying with prevailing wage laws. City contracts require Maywood's contractors to possess various insurance policies, such as workers' compensation and general liability insurance, to protect the city from risk.

The city allowed ECM to begin work despite the absence of a signed contract.

These risks include property damage, theft, and worker injury. Although Maywood includes provisions in its contracts that specify the types of required insurance along with the mandated policy limits, it does not ensure that all contractors obtain the required insurance, thus increasing the risk that the city will have to pay for damages in cases in which the contractors are not covered by insurance. For example, we found that the accounting supervisor—the retired annuitant who is under contract to Maywood—did not possess the contractually required liability insurance. Shortly after we inquired about it, she did purchase the insurance. In addition, Maywood's maintenance services contractor, V & M, did not possess automobile insurance coverage at a level required by its contract. The contractor is required to have a policy covering any vehicle, with a combined single claim limit of $1 million, but V & M only had coverage for vehicles listed in the policy and with individual coverage of less than $500,000. Language in the contracts

for both the accounting supervisor and the maintenance services contractor instructed those contractors to furnish proof of all required insurance before they began work for the city; however, Maywood's inadequate monitoring system allowed instances of noncompliance with these contract terms to go uncorrected.

Similarly, Maywood did not ensure that one of its contractors, V & M, complied with prevailing wage laws, which are designed to ensure that workers employed on contracted public works projects that cost more than $1,000 are paid wages prevailing in their communities. State law requires the city to obtain prevailing wage information from the Department of Industrial Relations (Industrial Relations), and it places the burden on the contractor for paying the prevailing wage rates. Although the individuals who oversaw the contract in question are no longer employed by the city and were not available to comment, the current planning director told us that he had not obtained prevailing wage information produced by Industrial Relations since he was hired in April 2016. Further, the $50-per-hour skilled labor rate that Maywood specified in its public works contract with V & M (the citywide maintenance contract we identify in Table 4) is lower than the prevailing wage rates for some of the services the city expects the contractor to provide.

Maywood did not ensure that one of its contractors, V & M, complied with prevailing wage laws.

In fact, we identified a number of instances in which the contractor billed Maywood for wages that may have been below the prevailing wage rates for Los Angeles County.[2] In a street maintenance project worth $18,000 that likely required the prevailing wage rate of $52.15 per hour, V & M billed for skilled labor at $50 per hour.

In another instance, V & M performed repairs on an air conditioner that totaled approximately $2,000, and it billed the city for skilled labor at a rate of $50 per hour despite the likely higher applicable prevailing wage rate of $61.51. State law requires the city to be aware of and to monitor for potential violations of prevailing wage law and then to report any suspected violations to the labor commissioner. This contractor's billing at rates apparently less than the prevailing wage rate should have alerted the city that the contractor might not have been paying its workers in compliance with state law. Although the current planning director was not yet working for the city when these billings occurred, he acknowledged that he had not reviewed invoices from this contractor for compliance with prevailing wage rates. He told us the reason was because he believed the prevailing wage requirement only applied to public works projects that cost more than $30,000 rather than just $1,000 as required by law. Given the planning director's lack of understanding about the prevailing wage law, the city probably never would have questioned this contractor about invoices until we brought this issue to the attention of the planning director.

Maywood's failure to comply with the State's prevailing wage laws and to ensure possession of adequate insurance by its contractors stems from ineffective contract management practices and lack of a detailed procurement policy with clearly designated roles for city staff. Maywood's municipal code requires the city manager to prepare and implement a policies and procedures manual necessary

[2] We do not know how Industrial Relations would have classified these workers in these instances. However, we made reasonable determinations based on information we obtained from Industrial Relations.

for implementing the city's purchasing regulations. However, Maywood does not maintain purchasing policies or procedures. If properly developed, such policies would outline an effective process for verifying contractors' compliance with contract terms, provide separate guidance for public works contracts subject to prevailing wage laws, and detail procedures for contract monitoring as well as assigning the responsibility for each activity to specific staff.

Maywood's municipal code also requires the city manager to maintain a listing of city contractors. However, the tracking document provided to us by the city contained inaccurate and incomplete information regarding the city's contractors and vendors, and these problems severely undermined the document's usefulness. For example, the tracking document listed a contract that had an expiration date that was a year earlier than the contract's start date. Maywood's document also listed certain contracts multiple times but failed to include other contracts. Particularly troubling was the absence of contract information for key services and positions, including the city attorney, accounting supervisor, financial auditor, and animal control services.

Maywood's lack of effective contract management also jeopardizes vital city services. For example, flaws in Maywood's contract monitoring resulted in the expiration of its contract for animal control services, which are important for a densely populated residential community like Maywood. A letter from the Los Angeles County Department of Animal Care and Control (Animal Control), the city's animal control services contractor, dated 18 months after the expiration of Animal Control's contract, demonstrates the former city manager's neglect of the city's need to renew the contract. In the letter, Animal Control noted the repeated attempts it had made to obtain a renewal of its contract with the city and advised Maywood that it would terminate its services unless the city entered into a new agreement even though the city continued to make regular payments to Animal Control after its contract expired. Maywood eventually renewed the contract, nearly two years after the expiration of the original contract and five months after receiving the letter from Animal Control. However, because the city signed the contract retroactively 11 months into fiscal year 2015–16, the contract expired once again, and Maywood has yet to renew it.

Recommendations to Address This Risk

To make certain that Maywood adheres to state law and its own municipal code when procuring goods and services, the city council should do the following:

- Ensure that the city uses a competitive process, when required, to contract for goods and services so that the city hires the most qualified vendors at the best price.
- Verify that each city council member and city staff member involved in the procurement function obtains training on the contracting requirements contained in Maywood's municipal code.
- Ensure that its contracts accurately specify the city's needs in terms of the required services and allowable maximum contract amount.
- Ensure that the city administrator or city manager develops and implements the purchasing policies and procedures manual required by Maywood's municipal code.
- Implement processes to better monitor its contracts. These processes should be designed to ensure the following:
  - Contracts do not lapse, so there is continuity in service.
  - Contractors adhere to all terms of their contracts.
  - Contractors comply with applicable state laws, such as the prevailing wage law.

Maywood's Extreme Lack of Internal Controls Has Exposed the City to the Risk of Fraud and Weakened Its Accounting and Financial Reporting Function

The former city manager's inadequate oversight of the city's accounting function led to serious deficiencies in fundamental internal controls or safeguards. Although the former city manager faced the challenge of rebuilding every city department in 2010—after Maywood laid off its entire workforce because of the city's inability to obtain affordable commercial liability insurance coverage—we expected to see sufficient controls in place to ensure the effective operation of the accounting department by the end of her five-year tenure with the city. However, the number and significance of the findings identified by the city's external financial auditor in its May 2016 report on Maywood's internal controls indicates that the former city manager failed to implement even the most rudimentary accounting controls.

Specifically, Maywood's independent external auditor, responsible for auditing the city's financial statements, identified multiple instances of poor segregation of employees' duties in areas that exposed Maywood to the risk of fraud by allowing staff to potentially divert cash without it being noticed. For example, the external auditor reported that because of weaknesses in the city's controls over cash receipts, Maywood provided the opportunity for city staff to issue cash receipts without depositing the related payments in Maywood's bank account or recording them in the accounting records. In other words, city staff could take cash without it being detected.

In addition, the external auditor reported that one city employee was responsible for mailing annual business license renewals, accepting the subsequent walk-in payments made at the front desk of the city hall (in addition to having access to payments received in the mail), and monitoring the business license database. This situation created the opportunity for this employee to divert cash without detection. Specifically, the city did not have a different employee review and reconcile independently the business licenses issued to the related revenue collected. Consequently, it is possible that the employee in charge of business licenses could issue the licenses without depositing the subsequent receipts in Maywood's bank account or posting the receipts to the city's accounting records. Similarly, the external auditor noted significant weaknesses in the city's internal controls over parking permits. For example, in highlighting Maywood's absence of basic safeguards, the auditor pointed out that the same city employee who monitored and issued parking permits was also responsible for collecting and recording the payments received from customers. Therefore, this individual could issue parking permits without depositing the corresponding receipts in Maywood's bank account and without recording them in the accounting records.

During our fieldwork in Maywood, we too observed weaknesses in the city's internal controls. On one occasion, we observed a large open box of blank city checks in plain sight and within reach of all city staff. When we questioned the accounting supervisor, she told us that the checks contained a misprint and that the city was planning to shred them, further explaining that the bank would not honor the checks because of the misprint. However, after we asked her about the blank city checks, she inquired at the bank and learned that the bank would, in fact, have honored those checks. The city subsequently shredded the checks.

In fiscal year 2014–15, for the fourth year in a row, the external auditor also reported that Maywood's accounting staff did not thoroughly and periodically analyze and reconcile to supporting records the city's account balances, including receivables, certain revenue accounts, cash accounts,

and accounts payable. Likely because of this internal control weakness, the auditor proposed several significant corrections to the city's accounting records. In addition, the collective lack of controls over Maywood's cash and accounting records exposes the city to the heightened risk that fraud, errors, or irregularities could occur and not be detected. Considering Maywood's precarious financial condition and its current inability to pay its long overdue debts, the city can ill afford weak controls that expose it to the potential loss of city funds.

As a result of the gaps in its internal controls, Maywood has also been chronically late in publishing its audited financial statements in each of the five fiscal years from 2010–11 through 2014–15. The significant delays in Maywood's release of its financial statements—with issuance dates as much as 15 months (fiscal year 2011–12) and 10 months (fiscal year 2014–15) after the end of the fiscal year—have deprived decision makers, including the city council and the public, of timely information needed to understand the city's financial condition. Timely and complete financial reporting is particularly important for Maywood, given its continued financial distress.

These deficiencies in internal controls were caused in part by Maywood's failure to properly oversee and staff its accounting department. For years the former city manager failed to staff the accounting department adequately, inhibiting its ability to carry out the most basic functions. Since 2011 the former city manager entrusted the accounting function to two temporary workers, giving them full control with little oversight. By her own admission, the former city manager did not realize that these individuals were unqualified to do the work until she began receiving calls from vendors who had not been paid and noticed other signs of poor performance.

The collective lack of controls over Maywood's cash and accounting records exposes the city to the heightened risk that fraud, errors, or irregularities could occur and not be detected.

She dismissed the two temporary workers in May 2014—three years after hiring them. Our review of Maywood's accounts payable records during the temporary workers' tenure revealed that Maywood was often late by two to five months in paying its largest contractors, and in one instance, the city was late by nearly a year after the contractor had provided the service. The accounting supervisor told us that these late payments apparently occurred because the temporary workers did not perform bank reconciliations during a nine-month period, and they were therefore unsure how much cash the city had available to cover vendors' billings. These late payments were costly for Maywood. For example, the city incurred a $49,000 late fee because it was late paying its largest contractor, the Los Angeles County Sheriff's Department, for services provided from July 2013 through December 2013. The city could have used this money to improve its accounting department or to fund a portion of the payments on overdue debts discussed previously. Nevertheless, after dismissing the two temporary workers, the former city manager cut spending on accounting staff even further and hired a part-time accounting supervisor, who like her predecessors, received minimal supervision. For these reasons, deficiencies in the accounting and financial reporting function continued, as evidenced by the external auditor's repeated findings about the inadequacies of the city's accounting records.

Maywood has also had poor financial reporting practices that resulted in noncompliance with generally accepted accounting principles, and for years this noncompliance prevented the external auditor from expressing an opinion on Maywood's financial statements. Specifically, because Maywood failed to implement a new accounting standard that required it to measure and disclose certain information about its liability for postemployment benefits other than pensions, the external auditor was unable to reasonably determine the effect of this departure from accounting standards on the city's expenses, liabilities, and financial position. Consequently, the auditor did not express an opinion as to whether the city's financial statements were fairly presented for the three fiscal years from 2010–11 through 2012–13. Maywood finally implemented the standard in fiscal year 2013–14, several years after the former city manager joined the city and five years after the city should have implemented the standard. Further, Maywood's financial statements have continued to omit an important component required by the accounting standards—the management discussion and analysis section. This information is essential to place the city's financial statements in an appropriate operational, economic, and historical context. For example, this information should include an overview of the city's financial position and results of the current year's activities, and it should describe any conditions that will have significant effects on the financial position of the city.

The current interim city administrator is in the process of improving the city's internal controls and updating its accounting policies and procedures manual to explain these controls. These changes are critical because the city's current manual does not adequately describe important accounting, budgeting, and financial reporting procedures or internal controls. The city is also currently in the process of recruiting for a principal accountant to run its accounting department.

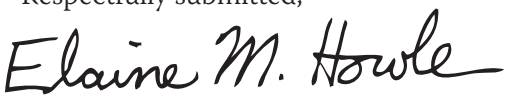
Recommendations to Address This Risk

The city council should ensure that the city administrator or city manager takes the following steps:

- Promptly strengthen the city's internal controls over its accounting and financial reporting functions. This effort should include instituting proper segregation of duties over cash receipts, blank check stock, and the issuance of business licenses and parking fees, and it should include regularly reconciling general ledger account balances to supporting records.
- Update the city's accounting policies and procedures manual to thoroughly describe all accounting, budgeting, and financial reporting functions and to document key internal controls.
- Ensure that staff follow the updated policies and procedures in the manual through training and proper oversight.
- Adequately staff the accounting department with qualified individuals who will periodically analyze and reconcile account balances to supporting records and avoid late fees by paying vendors on time.
- Ensure that the city's financial statements are issued in a timely manner and that they meet generally accepted accounting principles and include all required components, such as the management discussion and analysis section.

We conducted this audit under the authority vested in the California State Auditor by section 8543 et seq. of the California Government Code and according to generally accepted government auditing standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain sufficient, appropriate evidence to provide a reasonable basis for our findings and conclusions based on our audit objectives specified in Appendix A. We believe that the evidence obtained provides a reasonable basis for our findings and conclusions based on our audit objectives.

Respectfully submitted,



ELAINE M. HOWLE, CPA
State Auditor

Date: October 3, 2016

Staff: Mike Tilden, CPA, Audit Principal
Norm Calloway, CPA
Lisa Ayrapetyan, CPA, CIA, CFE
Brandon A. Clift, CPA, CFE
Brian E. Dunn, CPA, CFE
Ryan J. Mooney, CFE

Legal Counsel: Scott A. Baxter, Sr. Staff Counsel

For questions regarding the contents of this report, please contact Margarita Fernández, Chief of Public Affairs, at 916.445.0255.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

APPENDIX A

Scope and Methodology

In July and August 2015, the California State Auditor (State Auditor) conducted an initial assessment of the city of Maywood in which we reviewed the city's financial and operating condition to determine whether the city demonstrated characteristics of high risk pertaining to the following six risk factors specified in state regulations:

- The local government agency's financial condition has the potential to impair its ability to efficiently deliver services or to meet its financial or legal obligations.
- The local government agency's ability to maintain or restore its financial stability is impaired.
- The local government agency's financial reporting does not follow generally accepted government accounting principles.
- Prior audits reported findings related to financial or performance issues, and the local government agency has not taken adequate corrective action.
- The local government agency uses an ineffective system to monitor and track state and local funds it receives and spends.
- An aspect of the local government agency's operation or management is ineffective or inefficient; presents the risk for waste, fraud, or abuse; or does not provide the intended level of public service.

This initial assessment identified concerns about Maywood's financial condition, financial stability, and budgeting practices as well as the effectiveness of aspects of its operations. We also found that Maywood did not take adequate corrective action to address prior audit findings and failed to comply with generally accepted government accounting principles in its financial reporting.

Based on these initial findings, the Joint Legislative Audit Committee approved our proposal in January 2016 to perform an audit of the city of Maywood under the State Auditor's local high risk program.

Table A lists our audit objectives and the related procedures we used to address those objectives.

Table A
Audit Objectives and the Methods Used to Address Them

	AUDIT OBJECTIVE	METHOD
1	Review and evaluate the laws, rules, and regulations significant to the audit objectives.	• Reviewed relevant laws, regulations, and other background materials applicable to the city of Maywood (Maywood). • Reviewed Maywood's municipal code and relevant city policies and procedures.
2	Assess the city's financial condition and ability to pay its obligations when due using the most current financial information.	• Reviewed Maywood's audited financial statements for the prior five fiscal years (2010–11 through 2014–15) to determine the city's financial condition and its ability to pay its obligations when due. • Conducted interviews with key city staff and contractors as well as representatives of the California Joint Powers Insurance Authority and CalPERS to assess Maywood's efforts to negotiate a repayment plan for its major overdue obligations.

continued on next page . . .

	AUDIT OBJECTIVE	METHOD
3	Assess the city's ability to maintain a balanced budget in the coming years, including the following:	
	a. The reasonableness of the city's revenue assumptions, in particular assumptions related to economic growth.	• Reviewed Maywood's revenue and expenditure projections for fiscal years 2016–17 and 2017–18. Using historical data and information about the city's priorities for these two fiscal years, verified the reasonableness of the projections. • Found that Maywood's projections for fiscal years 2016–17 and 2017–18 are based on realistic assumptions and are in line with actual revenue and expenditures the city reported during the prior years.
	b. The analysis supporting expected expenditures and how the city ensures projections are reasonable.	
	c. The city's ability to monitor the budget throughout the year and to respond to decreased revenue and increased expenditures.	• Assessed whether Maywood adequately monitored revenue and expenditures from fiscal year 2010–11 through 2014–15 by doing the following: – Determining whether city management sought approval of a budget augmentation, as required, when its actual expenditures exceeded levels approved by the city council. – Analyzing its actions when it received more or less revenue than it budgeted.
4	Examine the city's operational structure and assess its management controls and practices. Determine whether controls over significant financial and administrative functions are adequate to identify, prevent, and address waste, fraud, abuse, and conflicts of interest.	• Interviewed Maywood staff and reviewed policy documents to understand the city's control environment. Performed walkthroughs, analyzed relevant documents, and observed city staff to determine whether controls were operating effectively. • Reviewed internal control reports issued by Maywood's external auditor for fiscal years 2011–12 through 2014–15 to determine whether the city corrected in a timely manner the identified weaknesses in its internal controls.
5	Determine the extent to which the city council and city manager exercise adequate oversight of the city's financial and administrative operations.	• Evaluated city council's oversight of the former city manager by reviewing the existing record of performance appraisals and contract extensions approved for the former city manager. • Reviewed city council meeting agendas and minutes as well as other relevant documents to assess decisions the city council made concerning personnel changes, approvals of contracts, and other important functions of the city government. • Interviewed the former city manager and city staff to understand the extent of oversight of city operations provided by the former city manager and specific decisions she made during her tenure, which extended from 2010 to 2015. • Evaluated the effectiveness of the former city manager's oversight by reviewing various reports and documents as well as by performing testing of contracts and revenue described below.
6	Assess the cost-effectiveness of Maywood's expenditures on behalf of its residents.	• Selected for in-depth testing six contractors with the largest billings and those that provided vital services to the city. • For the selected contractors, assessed Maywood's compliance with the procurement requirements contained in Maywood's municipal code, relevant provisions of state law, and contract terms.
7	Review and assess any other issues that are significant to the audit.	• Tested city council's compliance with the provisions of the Brown Act during city council meetings held between December 2015 and May 2016. • Evaluated the quality of Maywood's current and past three budgets using best practices developed by the Government Finance Officers Association for its Distinguished Budget Presentation Award program. • Assessed the extent to which Maywood undercollected revenue from parking citations and business license fees by analyzing data obtained from Maywood's business license and parking databases for those functions and other relevant information. • Reviewed a selection of Maywood's lease agreements and related collections data to determine whether the city obtained all revenue from these sources to which it was entitled.

Assessment of Data Reliability

In performing this audit, we relied upon various electronic data files obtained from Maywood. The U.S. Government Accountability Office, whose standards we are statutorily required to follow, requires us to assess the sufficiency and appropriateness of computer processed information that is used to support our findings, conclusions, or recommendations. We used Maywood's Abila MIP Fund Accounting system to determine revenue and expenditure amounts to assist our analysis of the city's financial condition and to quantify the city's spending on specific contracts. We also used Maywood's business license database, HdL Prime, to determine whether certain businesses operating in Maywood obtained a business license and to calculate the number of businesses with current and expired business licenses. Finally, we used Maywood's Phoenix Information System's WINCITE Parking Citation Program to determine the number and dollar value of parking citations the city issued during the period from October 2015 through June 2016. However, we did not perform accuracy and completeness testing on the data because this audit is most likely a one-time review of a city, and we determined it did not warrant the same level of resource investment as a state agency whose systems produce data that may be used during numerous future audit engagements. As a result, we assessed that the data were of undetermined reliability. Although this determination may affect the precision of the numbers we present, there is sufficient evidence in total to support our audit findings, conclusions, and recommendations.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

APPENDIX B

The California State Auditor's High-Risk Local Government Agency Audit Program

California Government Code section 8546.10 authorizes the California State Auditor (State Auditor) to establish a high-risk local government agency audit program (local high risk program) to identify local government agencies that are at high risk for potential waste, fraud, abuse, or mismanagement, or that have major challenges associated with their economy, efficiency, or effectiveness. Regulations that define *high risk* and describe the workings of the local high risk program became effective July 1, 2015. Both statute and regulations indicate that the State Auditor must seek approval from the Joint Legislative Audit Committee (Audit Committee) to conduct high risk audits of local entities.

California Cities

To identify local entities that may be high risk, we analyzed publicly available information, such as financial reports and prior audit reports or analyses, for more than 450 California cities. Using this analysis, we identified various cities for which we performed a more detailed financial analysis. This detailed analysis included using the financial data to calculate fiscal indicators that may be indicative of a city's fiscal stress. We also reviewed publicly available information to assess the city's fiscal outlook over the next five years, using financial and budgetary reports and other information that could affect the city's operations. We then analyzed the results to determine whether each city is at risk for potential waste, fraud, abuse, and mismanagement, or whether it has major challenges associated with its economy, efficiency, or effectiveness.

Based on our initial analyses, we identified six cities, including the city of Maywood, which appeared to meet the criteria for being at high risk. To better understand the factors that led us to this determination, we visited each of the six cities and conducted an initial assessment to determine the city's awareness of and responses to those issues and to identify any other ongoing issues that could affect our determination of whether the city is high risk. After conducting our initial assessment, we concluded that Maywood warranted an audit. In January 2016, we sought and obtained approval from the Audit Committee to conduct an audit of Maywood.

If the local agency is designated as high risk as a result of the audit, it must submit a corrective action plan. If it is unable to provide its corrective action plan in time for inclusion in the audit report, it must provide the plan no later than 60 days after the report is published. It must then provide written updates every six months after the report is issued regarding its progress in implementing the corrective action plan. This corrective action plan must outline the specific actions the local agency will perform to address the conditions causing us to designate it as high risk and the proposed timing for undertaking those actions. We will remove the high risk designation when the agency has taken satisfactory corrective action.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

City of Maywood
4319 East Slauson Avenue • Maywood, California 90270
Tel: (323) 562-5700 • Fax (323) 773-2806

September 15, 2016

Office of the California State Auditor *
621 Capitol Mall Suite 1200
Sacramento, CA 95814

Dear California State Auditor:

The City of Maywood appreciates the efforts of the Office of the California State Auditor to provide direction and guidance in moving the city toward a more efficient, effective and transparent government for the residents of the city. We believe effort to cooperate with the audit is a genuine attempt on the part of the mayor and the city council to bring about a state of improved performance, accountability, and transparency that its citizens deserve.

Having reviewed the initial draft of the audit recommendations there are some excellent findings that have already been implemented or are in the process of being implemented. Some will require more time. It was also apparent that a vast number of items that have caused the city to be placed in a "high risk" category predate my tenure as interim city administrator and the newly elected members of the city council and are a direct result of the actions or inactions of the previous city administrator and city council. Let me assure you that I and the current city council members are committed to bringing about good governance and agreeing on a corrective action plan that gets the city back on track.

Finally, in the spirit of cooperation, we would like to provide a more comprehensive response to the audit but due to limited resources, are not in a position to respond within the five day time allotted for a formal response. Any detailed response or corrective action plan provided within the short time frame would be counterproductive and a disservice to our joint effort to improve the governance in the City of Maywood. ①

Therefore the City's detailed response and corrective action plan is forthcoming.

Sincerely,

Reuben Martinez
Interim City Administrator

* California State Auditor's comment appears on page 51.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

COMMENT

CALIFORNIA STATE AUDITOR'S COMMENT ON THE RESPONSE FROM THE CITY OF MAYWOOD

To provide clarity and perspective, we are commenting on Maywood's response to the audit. The number below corresponds to the number we have placed in the margin of Maywood's response.

State regulations for the high-risk local government agency audit program allow Maywood five business days to respond in writing after receiving the draft of the report and have its response included as part of the public version of the report. Additionally, regulations require Maywood to prepare a corrective action plan. However, if Maywood is not able to provide its corrective action plan by the time of the report's public release, regulations allow Maywood up to 60 days after the publication of the report to provide its corrective action plan. (1)

California State Auditor

Octubre de 2016

CIUDAD DE MAYWOOD

La Gestión Deficiente y Mala Administración Financiera Podrían Poner en Riesgo Los Servicios Básicos Que Brinda a Los Residentes

Informe 2015-803

ALTO RIESGO

COMPROMISO
INTEGRIDAD
LIDERAZGO

AUDITORA ESTATAL DE CALIFORNIA
621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814

916.445.0255 | TTY **916.445.0033**

Para presentar quejas por la conducta inapropiada de un empleado estatal, comuníquese con nosotros a través de la **línea directa de denunciantes:**

1.800.952.5665

¿No desea perderse ninguno de nuestros informes? Suscríbase a nuestra lista de correo electrónico en **auditor.ca.gov**

Para ver las preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con Margarita Fernández, Jefe de Asuntos Públicos, *al* 916.445.0255

Este informe también está disponible en línea en www.auditor.ca.gov | Informes en formato alterno disponibles si se solicitan | Está permitido reproducir los informes

3 de octubre de 2016 2015-803

El Gobernador de California
Presidente Provisional del Senado
Presidente de la Asamblea
Capitolio Estatal
Sacramento, California 95814

Estimado Gobernador y líderes legislativos:

Según lo solicitó el Comité conjunto de auditoría legislativa, la Auditora Estatal de California presenta los resultados de nuestra auditoría de la ciudad de Maywood, lo cual se realizó como parte de nuestro programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo.

Este informe concluye que Maywood es una ciudad de alto riesgo debido a factores de riesgo sustanciales respecto a la administración operativa y financiera de la municipalidad. Específicamente, el concejo municipal no supervisó las operaciones de la municipalidad adecuadamente, ni supervisó el desempeño del gerente municipal anterior durante su mandato de cinco años, lo que permitió que muchos problemas siguieran sin solución. El concejo municipal también inhibió la transparencia al violar varias veces la ley de reunión abierta del estado cuando tomó decisiones que afectaron significativamente las operaciones de la ciudad, incluyendo la contratación de personas para los cargos de gerente municipal y abogado de la ciudad.

Maywood ha reportado un déficit del fondo general durante los últimos seis años y continúa enfrentando retos financieros importantes que amenazan su capacidad de brindar servicios a sus residentes. Aunque la ciudad proyecta hacer una pequeña mejora en su situación financiera, todavía le faltan los recursos para pagar completamente las deudas vencidas importantes, al 30 de junio de 2015, que totalizan más de $15 millones, que es más del doble de sus costos operativos anuales. Además, la ciudad perjudicó su capacidad de recuperarse de sus dificultades financieras al no maximizar los ingresos en varios métodos posibles. Por ejemplo, no colocó suficiente personal en sus funciones de estacionamiento y control del código, lo cual provocó la pérdida de cantidades importantes de ingresos por las citaciones de estacionamiento y cargos por licencia comercial. Finalmente, Maywood gastó millones en contratos que no sometió a un proceso de licitación competitivo, con lo cual no garantizó la rentabilidad de sus gastos.

Para ayudar a Maywood a resolver estos factores de riesgo, desarrollamos recomendaciones para que la ciudad las implemente, que incluyen emplear mejores prácticas de administración de personal, y adherirse a las leyes estatales que rigen la transparencia de las reuniones del gobierno local. También recomendamos preparar un plan de repago para las deudas vencidas de la ciudad, fortalecer los controles de adquisiciones y maximizar las fuentes de ingresos disponibles.

Presentado respetuosamente por,

Elaine M. Howle

ELAINE M. HOWLE, CPA
Auditora Estatal

Blank page inserted for reproduction purposes only.

ASUNTOS DE ALTO RIESGO

Ciudad de Maywood, Condado de Los Angeles — Designación de riesgos: Alto

ASUNTO	PÁGINA:
LA GESTIÓN DÉBIL DE MAYWOOD INHIBE LA RECUPERACIÓN DE SU CONDICIÓN PRECARIA OPERACIONAL Y FINANCIERA	
Supervisión inadecuada de las operaciones de la ciudad por parte del Concejo municipal • No administró las funciones financieras y administrativas de la ciudad adecuadamente y no supervisó el desempeño del gerente municipal anterior de manera apropiada. • Aprobó contratos sin requerir una licitación competitiva, aprobación de presupuestos deficientes y gasto del dinero de la ciudad en propósitos inadecuados.	5
Falta de transparencia del Concejo municipal • Privó al público de información acerca de las decisiones del concejo municipal al violar repetidamente la Ley Brown, la ley de transparencia del estado. • Tomó decisiones de contratación sin utilizar un proceso de selección competitivo o estructurado.	9
LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INEFICIENTE DIFICULTA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE MAYWOOD	
Déficits continuos • Reportó un déficit del fondo general en cada uno de los últimos seis años fiscales. • No desarrolló un plan a largo plazo para pagar las deudas vencidas importantes que suman más de $15 millones al 30 de junio de 2015.	15
Proceso deficiente del presupuestario • Publicó documentos del presupuesto de baja calidad que omitieron información esencial para que los usuarios comprendieran la situación financiera de la ciudad. • No supervisó de manera efectiva sus ingresos y gastos y para utilizar su plan de gastos para guiar sus decisiones financieras.	20
Falta de no maximizar los ingresos • Perdió ingresos importantes por las citaciones de estacionamiento y cargos por licencia comercial no cobrados. • Permitió a los inquilinos seguir atrasándose en el pago a la ciudad por más de $60,000 en alquiler y cuotas por atraso relacionadas.	24
LOS CONTROLES INTERNOS DÉBILES Y LA FALTA DE CUMPLIMIENTO CON SU CÓDIGO MUNICIPAL PONEN EN RIESGO LA PROVISIÓN DE MAYWOOD DE LOS SERVICIOS BÁSICOS PARA LOS RESIDENTES	
Administración deficiente del contrato • Violó requisitos de licitación competitiva al aprobar contratos con valor de millones de dólares. • No garantizó el cumplimiento de sus contratistas con los requisitos para una adecuada cobertura del seguro. • No cumplió con las leyes de salarios vigentes en el estado.	31
Controles inadecuados de contabilidad • Aumentó el riesgo de fraude porque no dividió las tareas incompatibles al permitir que el personal manejara dinero en efectivo y registrara las transacciones relacionadas. • No hizo un gran esfuerzo por corregir las deficiencias significativas en sus controles internos: sus métodos para garantizar la precisión e integridad de su información financiera, lo cual continúa provocando que los informes financieros se presenten con retraso.	38
APÉNDICES	
Apéndice A—Alcance y metodología	43
Apéndice B—El programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo de la Auditora Estatal	47
RESPUESTA DE LA AGENCIA	
Ciudad de Maywood	49
Comentario de la Auditora Estatal sobre la respuesta de la ciudad de Maywood	51

Blank page inserted for reproduction purposes only.

RIESGOS QUE ENFRENTA LA CIUDAD DE MAYWOOD

En julio de 2015, la Auditora Estatal (Auditora Estatal) informó que la ciudad de Maywood había sido seleccionada para revisión bajo el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo. Este programa autoriza a la Auditora Estatal a identificar agencias gubernamentales locales que están en alto riesgo de posibles pérdidas, fraude, abuso o mala administración o que tienen importantes desafíos asociados con su economía, eficiencia o eficacia. Inicialmente identificamos a Maywood como una entidad que se podría clasificar como una entidad gubernamental local de alto riesgo con base en la información pública disponible. Realizamos una evaluación inicial de Maywood en julio y agosto de 2015, y esta evaluación identificó preocupaciones respecto al persistente déficit del fondo general e importantes deudas vencidas de Maywood, que amenazan la capacidad de Maywood para proveer servicios a sus residentes.

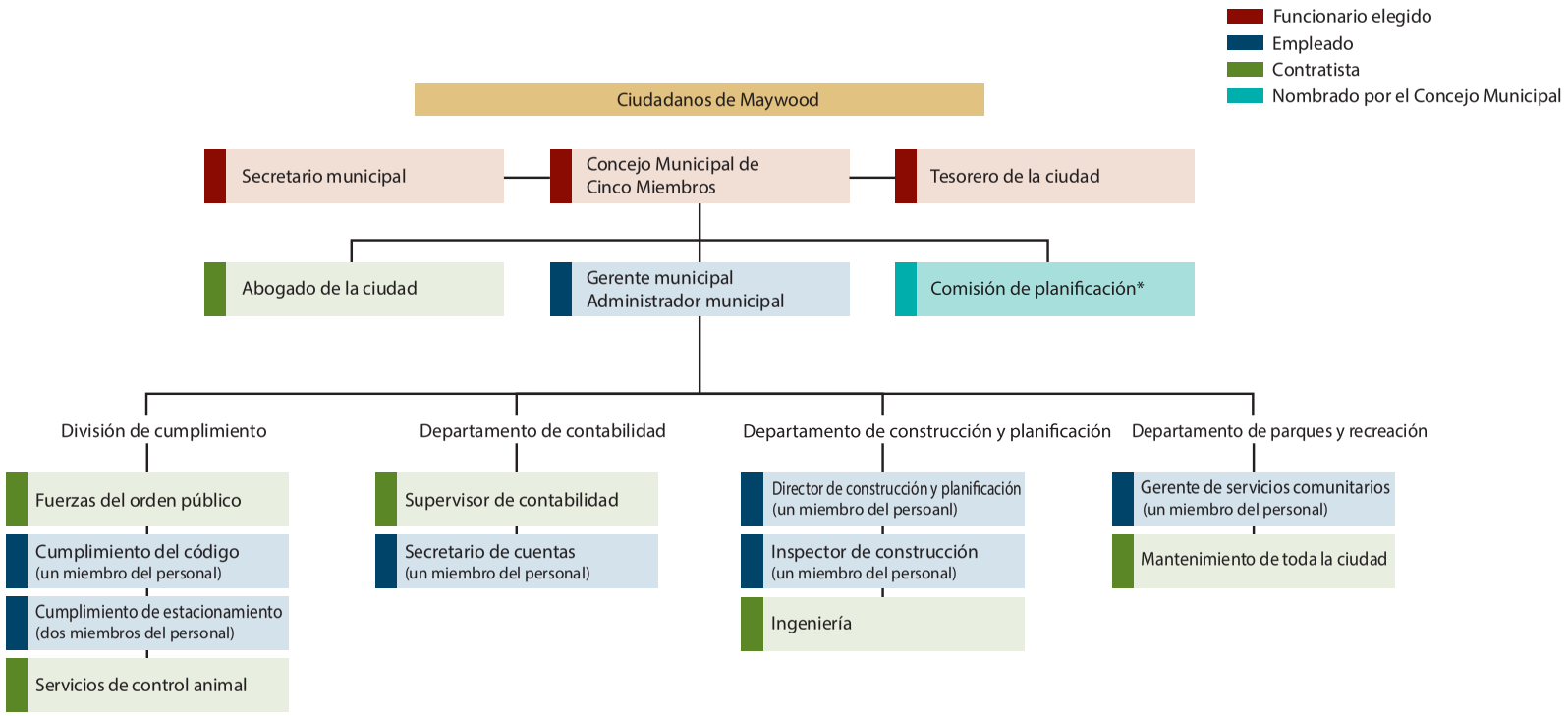
En la respuesta de Maywood a nuestra evaluación, en agosto de 2015, el gerente municipal anterior aceptó que Maywood es una entidad en riesgo y citó los esfuerzos de la municipalidad durante los últimos cinco años para reestructurar sus operaciones y evitar la bancarrota. Solicitamos una actualización subsiguiente sobre el progreso de Maywood para resolver nuestras preocupaciones, y en diciembre de 2015, el recién nombrado gerente municipal interino reportó que aunque la municipalidad aún no había tomado ninguna medida para resolver nuestras preocupaciones, la nueva administración tenía el compromiso de desarrollar estrategias para corregir la condición de la ciudad. Como resultado de nuestras continuas preocupaciones acerca de la condición financiera de Maywood, recomendamos una auditoría de Maywood, la cual fue aprobada en enero de 2016, por el Comité Conjunto de Auditoría Legislativa.

Los problemas financieros y operativos de Maywood provienen en parte de la historia problemática de la municipalidad. En junio de 2010, Maywood llegó a un punto de crisis cuando, debido a que había perdido su seguro de responsabilidad general y compensación de los trabajadores, disolvió su departamento de policía y despidió a todos los empleados municipales. La Autoridad de Seguro de Poder Conjunto de California (Autoridad de Seguros) canceló la cobertura de seguro de Maywood debido a una acumulación de demandas contra la ciudad, como resultado de conducta impropia de los policías y progreso insuficiente de la ciudad para mitigar los riesgos y prevenir reclamos legales adicionales. Al mismo tiempo, Maywood agotó el saldo del fondo general y solo tenía disponible $136,000 en efectivo. Maywood contrató brevemente a la ciudad de Bell para que le prestara los servicios públicos que antes prestaban los empleados municipales. En agosto de 2010, Maywood contrató al gerente municipal anterior, quien trabajó para la ciudad hasta diciembre de 2015, pero, por otro lado, la ciudad continuó dependiendo en gran parte de la mano de obra contratada.

Como se muestra en la Figura 1 en la página siguiente, Maywood aún contrata muchos de los servicios que ofrece al público, incluidas las agencias del orden público, lo cual constituye casi la mitad de los gastos del fondo general de la municipalidad. Maywood contrata servicios de control animal con el condado y depende de empresas privadas para mantener sus cuatro parques y las instalaciones municipales, las cuales incluyen la municipalidad y el centro comunitario, y para ofrecer servicios de ingeniería, los cuales incluyen inspecciones de construcción y planificación de transporte.

A principios de diciembre de 2015, después de nuestra evaluación inicial, la municipalidad experimentó una crisis adicional después de unos cambios que se dieron en la composición del concejo municipal. Como muestra la Figura 2 en la página 3, a principios de diciembre, el concejo municipal juramentó a dos nuevos miembros del concejo, seleccionó un nuevo alcalde y reemplazó al gerente municipal anterior y al abogado de la municipalidad anterior. Durante los próximos cinco meses, el concejo municipal seleccionó dos alcaldes nuevos una vez más y reemplazó a las personas que ocupaban los puestos de gerente municipal y abogado de la ciudad. Las acciones del nuevo concejo municipal, incluidos los cambios apresurados del personal, ocasionaron inquietudes adicionales sobre la estabilidad de Maywood, especialmente por la precaria condición financiera que ya impera en la ciudad.

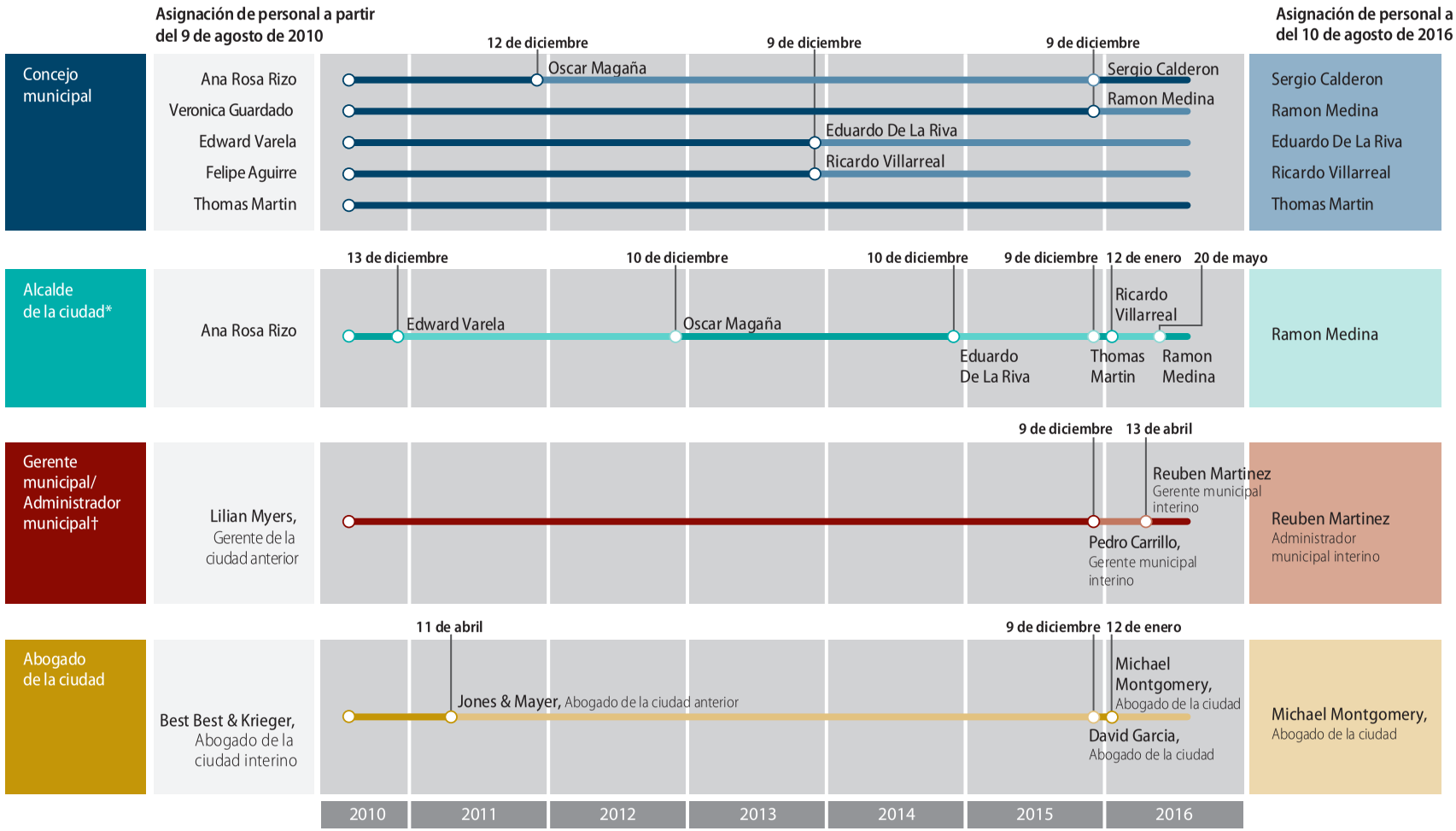
Figura 1
El Organigrama de la ciudad de Maywood en agosto de 2016


Funcionario elegido
Empleado
Contratista
Nombrado por el Concejo Municipal
Ciudadanos de Maywood
Secretario municipal
Concejo Municipal de Cinco Miembros
Tesorero de la ciudad
Abogado de la ciudad
Gerente municipal Administrador municipal
Comisión de planificación*
División de cumplimiento
Departamento de contabilidad
Departamento de construcción y planificación
Departamento de parques y recreación
Fuerzas del orden público
Cumplimiento del código (un miembro del personal)
Cumplimiento de estacionamiento (dos miembros del personal)
Servicios de control animal
Supervisor de contabilidad
Secretario de cuentas (un miembro del personal)
Director de construcción y planificación (un miembro del persoanl)
Inspector de construcción (un miembro del personal)
Ingeniería
Gerente de servicios comunitarios (un miembro del personal)
Mantenimiento de toda la ciudad

Fuentes: Los presupuestos adoptados de Maywood para los años fiscales 2012-13 a 2015–16, entrevistas con los empleados municipales clave, minutas de las reuniones del concejo municipal y contratos seleccionados.

* Los miembros de la comisión de planificación se hacen cargo de proyectos para promover el plan general de la municipalidad.

Figura 2
Cambios en la Administración municipal de agosto de 2010 a agosto de 2016



Fuentes Minutas de las reuniones del Concejo Municipal de Maywood que se llevaron a cabo de agosto de 2010 a agosto de 2016.

* El concejo municipal designa y selecciona a uno de sus propios miembros para el puesto de alcalde.

† La ciudad usa los puestos de gerente municipal y administrador municipal de manera intercambiable.

Nuestra auditoría concluyó que Maywood se debe clasificar como una agencia gubernamental local de alto riesgo debido a sustanciales factores de riesgo respecto a la administración operativa y financiera de la municipalidad. Específicamente, identificamos indicadores de una condición financiera deteriorada, que incluye la incapacidad de la municipalidad para pagar sus obligaciones y mantener la estabilidad financiera, su incumplimiento con los estándares de elaboración de informes financieros reconocidos y su exposición al riesgo de fraude absoluto.

Además, varios aspectos de las operaciones de Maywood fueron poco efectivos y estas deficiencias contribuyeron a la clasificación de la ciudad como una agencia de alto riesgo. En particular, la administración ineficaz y la vigilancia insuficiente perjudicó la capacidad de Maywood para recuperarse de sus dificultades fiscales. El concejo municipal no supervisó las operaciones de la ciudad adecuadamente, ni supervisó el desempeño del gerente municipal anterior durante su mandato de cinco años, lo que permitió que muchos problemas siguieran sin solución.

Aunque Maywood ha proyectado una pequeña mejora en su condición financiera, aún le faltan recursos para pagar completamente las sustanciales deudas vencidas, incluyendo $10.3 millones que debe a la Autoridad de Seguros principalmente por demandas resultantes de conducta impropia de oficiales de policía que trabajaban para el ahora disuelto Departamento de Policía de Maywood. A pesar de que la municipalidad ha experimentado un déficit persistente en su fondo general, no ha creado un plan de largo plazo para reconstruir su reserva de fondo general, algo esencial durante una crisis económica, y para cancelar sus obligaciones financieras. Como resultado, la condición financiera precaria de Maywood compromete su capacidad para ofrecer servicios a sus residentes, tales como seguridad pública, vigilancia y control de estacionamiento y mantenimiento y reparación de infraestructura. No obstante los desafíos fiscales de Maywood, el concejo municipal tomó algunas decisiones que incurrieron en gastos y despilfarro y el concejo municipal junto con el gerente municipal anterior no garantizaron la rentabilidad de los contratos municipales ni maximizaron los ingresos disponibles.

Para ayudar a Maywood a resolver estos factores de riesgo, hemos desarrollado recomendaciones para que la municipalidad las implemente, que incluyen emplear mejores prácticas de administración de personal, descontinuar su política de reembolso excesivo de millas, recuperar gastos inapropiados, adherirse a las leyes estatales que rigen la transparencia de las reuniones del gobierno local, mejorar su proceso de elaboración del presupuesto y preparar un plan de repago para sus deudas vencidas, fortalecer los controles sobre las funciones de adquisición, contabilidad y elaboración de informes financieros, y maximizar las fuentes de ingresos disponibles.

Medida correctiva propuesta de la agencia

Maywood proporcionó una respuesta inicial a nuestro informe de auditoría, en el cual estuvo de acuerdo en general con nuestras recomendaciones. La municipalidad está en el proceso de preparar un plan de medidas correctivas, el cual nos enviará en un plazo de 60 días.

LA GESTIÓN DÉBIL DE MAYWOOD INHIBE LA RECUPERACIÓN DE SU CONDICIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA PRECARIA

El Concejo Municipal de Maywood no ha supervisado las operaciones de la ciudad adecuadamente y ha violado su función fiduciaria, su responsabilidad de actuar con la mejor buena voluntad para el beneficio de la municipalidad. Específicamente, el concejo municipal no supervisó el desempeño del gerente municipal anterior pero continuó aprobando enmiendas importantes al contrato para esa persona. Como resultado, el concejo municipal permitió que numerosos problemas financieros y administrativos siguieran sin corregirse, tal como la falta de la municipalidad de maximizar los ingresos y la falta de los controles internos más rudimentarios. El concejo municipal también aprobó contratos que no pasaron por un proceso de licitación competitivo y aceptó presupuestos deficientes que no trataron las deudas vencidas importantes que continúan amenazando la capacidad de Maywood de brindar tales servicios a sus residentes como el cumplimiento de la ley y el mantenimiento de las carreteras públicas.

Además, el concejo municipal ha violado repetidamente la Ley Ralph M. Brown (Ley Brown), la ley de reunión abierta del estado para las entidades gubernamentales locales, que generalmente requiere que la agenda se divulgue públicamente antes de llevar a cabo las reuniones del concejo municipal, al tomar decisiones importantes que afectan significativamente las operaciones de la municipalidad. En varias ocasiones, el concejo municipal tomó una acción inapropiada en asuntos, tales como la contratación de un nuevo gerente municipal que no se incluyó en la agenda divulgada públicamente, y los miembros del concejo municipal trataron temas en sesiones cerradas que la ley no permite que se traten en sesiones cerradas. Adicionalmente, meses después de recibir una orden de la Oficina del abogado del distrito del Condado de Los Angeles para resolver y corregir algunas de estas acciones, Maywood no lo ha hecho. El concejo municipal también ha tomado decisiones precipitadas sobre contrataciones al llenar los cargos más importantes en el gobierno municipal, incluyendo el del gerente municipal y del abogado de la ciudad. Debido a que el concejo municipal no ha utilizado un proceso de selección competitivo o estructurado, no puede demostrar que contrató a los candidatos más calificados, lo cual aumenta el riesgo de que los problemas financieros y operativos de Maywood empeoren.

El Concejo Municipal de Maywood ha proporcionado una supervisión inadecuada de las funciones financieras y administrativas de la municipalidad

El Concejo Municipal de Maywood integrado por cinco miembros no ha supervisado adecuadamente las funciones financieras y administrativas de la municipalidad, y ha vulnerado su responsabilidad fiduciaria con los residentes de Maywood. Por ejemplo, el concejo municipal no supervisó lo suficiente el desempeño de su gerente municipal anterior, quien estuvo empleada desde agosto de 2010 hasta que el concejo municipal le impuso un permiso en diciembre de 2015. Durante ese período, la gerente municipal anterior permitió que muchos problemas financieros y operativos importantes siguieran sin ser corregidos. A pesar del requerimiento en el contrato de la gerente municipal anterior, de que el concejo municipal realizara evaluaciones anuales de desempeño, el concejo municipal solo realizó una evaluación en diciembre de 2012, cuando llevaba dos años de su nombramiento. Debido a que Maywood despidió a todos sus empleados en 2010 y estaba en dificultades financieras durante esta época, era importante que el concejo municipal supervisara muy de cerca los esfuerzos del gerente municipal anterior para estabilizar las operaciones de la municipalidad y mejorar su situación financiera. Sin embargo, la falta de evaluaciones regulares del desempeño de la gerente municipal anterior, claramente indica que el concejo municipal no hizo que ella se mantuviera responsable por mejorar estas condiciones.

A pesar que el concejo municipal no supervisó adecuadamente el desempeño de la gerente municipal anterior, este continuó extendiendo su contrato mientras que también adoptó enmiendas que restringían su propia capacidad para despedirla. De esta manera, el concejo municipal actuó infringiendo claramente su responsabilidad fiduciaria para actuar con la mejor buena voluntad para el beneficio de la municipalidad. El contrato original y la primera enmienda hubiesen permitido al concejo municipal despedir a la gerente municipal anterior con o sin razón por medio de un simple voto de mayoría. La primera enmienda extendió el plazo del contrato hasta abril de 2016. Sin embargo, en abril de 2015, un año antes de que venciera el contrato de la gerente municipal anterior y siete meses antes de que la elección cambiara la composición del concejo, el concejo municipal volvió a modificar su contrato. Aunque el concejo municipal no había evaluado formalmente el desempeño de la gerente municipal anterior desde finales del año 2012, la enmienda extendió el plazo de su contrato hasta abril de 2019. Esta segunda enmienda también aumentó la cantidad de votos requeridos para despedir a la gerente municipal anterior, y aumentó su indemnización por años de servicio de 12 a 18 meses de pago.

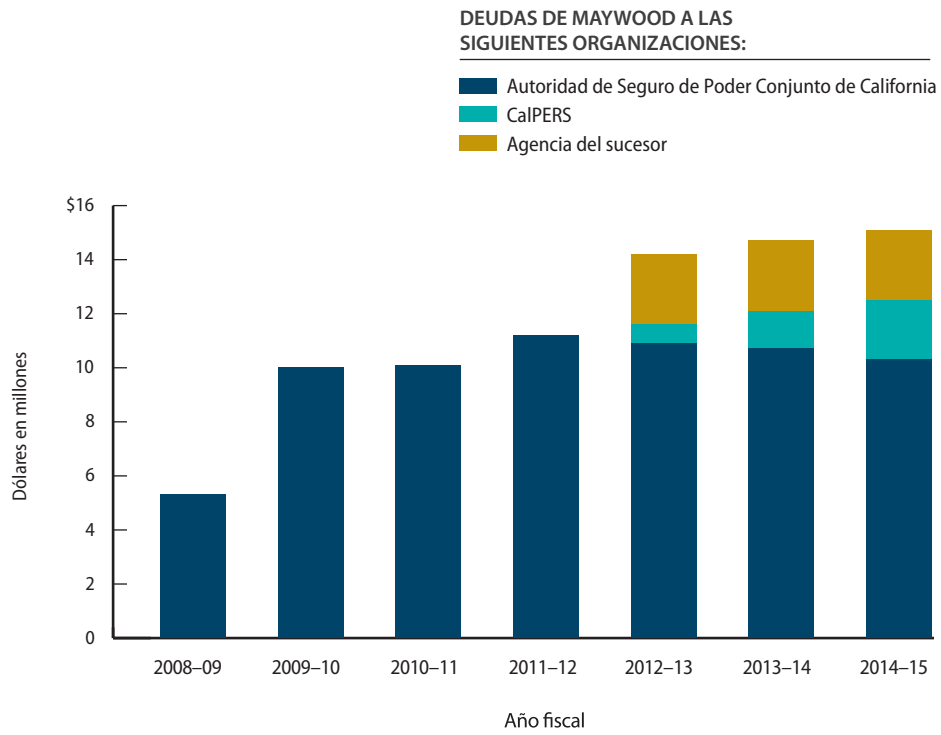
El concejo municipal actuó infringiendo claramente su responsabilidad fiduciaria para actuar con la mejor buena voluntad para el beneficio de la municipalidad.

Como resultado de una segunda enmienda, la cancelación del contrato de la gerente municipal anterior debido al desempeño deficiente, requirió un voto unánime del concejo municipal integrado por cinco miembros y el pago de indemnización por años de servicio de $270,000. Uno de los miembros del concejo municipal que votó por la segunda enmienda explicó que él apoyó el cambio del requisito de votación porque necesitaba el acuerdo entre un mayor número de miembros del concejo, que incluiría tanto la mayoría como minoría que con frecuencia se divide entre tres o dos en la mayoría de asuntos. Adicionalmente, él indicó que la enmienda evitó que tres miembros del concejo municipal despidieran repentinamente a la gerente municipal anterior. Debido a que la gerente municipal anterior no pudo administrar adecuadamente las funciones financieras y operativas de la municipalidad, el voto del concejo municipal para fortalecer su contrato de esta manera, hace que surjan interrogantes acerca de las motivaciones y probabilidad de predisposición de los miembros del concejo hacia la gerente municipal anterior.

En el concejo municipal se eligió a dos nuevos miembros durante la elección general de noviembre de 2015. El 9 de diciembre de 2015, justo antes de que los dos nuevos miembros fuesen juramentados en sus cargos, los miembros titulares del concejo municipal y la gerente municipal anterior acordaron hacer una tercera enmienda al contrato de la gerente municipal anterior que permitió al concejo municipal cancelar su contrato de empleo con o sin razón con un máximo de cuatro entre cinco votos. En ese mismo día, el nuevo concejo votó por imponer un permiso administrativo con pago completo a la gerente municipal anterior. Posteriormente, el concejo municipal canceló el contrato de empleo de la gerente municipal anterior el 25 de abril de 2016.

Identificamos una multitud de problemas financieros y operativos que la gerente municipal anterior permitió que persistieran bajo su liderazgo. Estos problemas operativos afectaron múltiples funciones del gobierno municipal que incluían prácticas de adquisición deficientes en las que Maywood en repetidas ocasiones violó los requisitos de licitación competitiva que aparecen en el código municipal y de esta forma no garantizó la rentabilidad de los gastos de su contrato. Otros problemas incluyeron la elaboración de informes contables y financieros inadecuados que provocó que la gerente municipal anterior no implementara controles internos fundamentales, exponiendo así a la municipalidad al riesgo de fraude o errores que no se detectarían. También encontramos que la gerente municipal anterior desaprovechó oportunidades para maximizar los

Figura 3
Maywood ha acumulado más de $15 millones en deudas vencidas



Fuentes: Estados financieros anuales auditados de Maywood para los años fiscales 2008–09 al 2014–15.

ingresos por licencias comerciales y citaciones de estacionamiento, y que ella no hizo nada por pagar las deudas vencidas de la municipalidad que aumentaban, las cuales totalizan más de $15 millones al final del año fiscal 2014–15, como lo muestra la Figura 3. Además, la gerente municipal anterior no proporcionó evaluaciones de desempeño al personal de la municipalidad responsable de las operaciones municipales. Discutimos varios de estos asuntos en detalle en las secciones subsiguientes de este informe.

Aunque no es responsable de dirigir las operaciones diarias de la municipalidad, las acciones del concejo municipal y, en ciertos casos, su falta de acción durante los últimos cinco años contribuyó a algunos de los problemas operativos y financieros de Maywood. Por ejemplo, en varias ocasiones, el concejo municipal aprobó contratos que no pasaron por el proceso de licitación competitivo que requiere el código municipal de Maywood. Adicionalmente, el concejo municipal no ha revisado las finanzas de la municipalidad adecuadamente. Aunque el código municipal asigna a la gerencia municipal la responsabilidad de mantener totalmente informado al concejo municipal en cuanto a la condición financiera de la municipalidad a través de los informes mensuales, el concejo municipal solo ha recibido informes esporádicos durante los últimos cinco años. La ausencia de informes regulares ha privado al concejo municipal de información crítica que necesita para tomar decisiones informadas sobre las finanzas de la municipalidad. Específicamente, el concejo municipal ha recibido solo listados mensuales de los desembolsos de Maywood y los informes financieros anuales de la municipalidad. Sin embargo, estos informes financieros proporcionados al concejo municipal se han entregado muy tarde, 15 meses después de finalizar el año fiscal. Además, el concejo municipal ha aprobado presupuestos deficientes que no han contenido suficientes detalles que comuniquen eficientemente la posición financiera de la municipalidad y no ha desarrollado ningún plan a largo plazo para tratar las deudas vencidas

importantes que amenazan la capacidad de la municipalidad de brindar servicios a sus residentes. Por ejemplo, el concejo municipal ha permitido que la Autoridad del Seguro tenga más de $10 millones en deuda y que esta permanezca sin resolver y sin pagar desde 2010. Discutimos cada uno de estos asuntos con más detalle en las secciones subsiguientes de este informe.

A pesar de la elección de nuevos miembros en el concejo municipal en diciembre de 2015, la entidad gubernamental de la municipalidad ha seguido demostrando una administración deficiente. Como lo describe la siguiente sección, el concejo municipal ha tomado decisiones de contratación precipitadas, cambiando al gerente municipal dos veces en el plazo de cuatro meses y ha contratado un nuevo abogado de la ciudad solo para reemplazarlo un mes después, todo esto mientras viola la ley de reunión abierta del estado porque no notificó adecuadamente al público acerca de estas acciones por medio de las agendas publicadas.

Adicionalmente, el concejo municipal ha tomado decisiones sobre gastos excesivos que fomentaron los intereses personales de los miembros del concejo, en detrimento de los residentes de Maywood. Actuar en una reunión especial que se realizó justo dos días después de juramentar a los dos nuevos miembros, el concejo municipal aprobó un pago mensual de millas de $250 para cada uno de los cinco miembros del concejo y los otros dos funcionarios electos, por un total de $1,750 en gastos mensuales para la municipalidad, en lugar de aprobar pagos mensuales que reembolsaran a estas personas su millaje real relacionado con el negocio municipal.

El concejo municipal ha tomado decisiones sobre gastos excesivos que fomentaron los intereses personales de los miembros del concejo, en detrimento de los residentes de Maywood.

Debido a que uno de los miembros del concejo decidió recientemente no aceptar este pago, el gasto mensual de Maywood en cuanto a estos pagos por millaje disminuyó a $1,500. Debido a que la ley requiere que los miembros del concejo vivan en la municipalidad, encontramos poco probable que cada miembro del concejo gaste $250 en costos de millaje en una ciudad de 1.14 millas cuadradas. Reconocemos que los miembros del concejo pueden incurrir en costos de millaje al conducir hasta ubicaciones que están fuera de la ciudad para realizar negocios oficiales. Sin embargo, al utilizar la tarifa de reembolso federal actual de 54 centavos por milla, calculamos que para justificar el pago total por millaje, cada funcionario electo tendría que conducir 463 millas cada mes, un equivalente a hacer un viaje ida y vuelta entre Maywood y Fresno. La municipalidad paga a los miembros del concejo $250 por millaje además de la compensación mensual que ya reciben, que incluye un estipendio de $556, un estipendio por gastos de teléfono de $40 y beneficios de pensión, salud, dentales y de la vista. De esta manera, la compensación de un miembro del concejo suma $2,500 al mes.

No solo se ha pagado generosamente a los miembros del concejo, sino también han utilizado inadecuadamente los fondos de la municipalidad para pagar los costos de una celebración: $2,450 por servicio de banquetes y $800 por entretenimiento, del nuevo concejo municipal en la reunión de diciembre de 2015. Estas decisiones de gastos representan una violación a la responsabilidad fiduciaria del concejo municipal para salvaguardar los recursos públicos de la municipalidad; recursos que se deben gastar en proporcionar los servicios a los residentes de Maywood o en mejorar la pésima condición financiera de la municipalidad.

Recomendaciones para tratar este riesgo

Para cumplir con la obligación que tiene con los residentes de Maywood, el concejo municipal debe supervisar de mejor manera las funciones financieras y administrativas de la municipalidad al tomar las acciones siguientes:

- Garantizar que los contratos futuros con los gerentes municipales y otros empleados no incluyan cláusulas que dificulten demasiado cancelar el contrato de un empleado que se desempeña de forma deficiente. Adicionalmente, el concejo municipal no debe

extender el plazo de los contratos antes de la fecha de su vencimiento y solo debe renovar los contratos cuando estén garantizados por una evaluación del desempeño.

- Supervisar efectivamente el desempeño del administrador o gerente municipal y documentar dicha supervisión en las evaluaciones anuales. Por ejemplo, el concejo municipal debe supervisar muy de cerca los esfuerzos del administrador o gerente municipal por mejorar la condición financiera de la municipalidad y por tratar los otros hallazgos y condiciones que se incluyen en las secciones subsiguientes de este informe.
- Eliminar el pago mensual de $250 por millaje para cada miembro del concejo y en su lugar, implementar una política de reembolso por millaje que permita a los miembros del concejo municipal y otros funcionarios electos reclamar el reembolso solo por el millaje real, documentado en que incurrieron cuando realizaron negocios oficiales en la municipalidad.
- Revisar cuidadosamente los gastos y rechazar aquellos que incluyan gastos inadecuados.
- Reembolsar a la municipalidad $3,250 por los costos incurridos en la celebración después de la reunión del 9 de diciembre de 2015.
- Familiarizarse con las cláusulas del código municipal de Maywood y asegurarse de que sus acciones y las acciones del administrador municipal o gerente municipal y de otros funcionarios municipales y empleados cumplan con los requerimientos del código.
- Recibir capacitación integral en las siguientes áreas clave sobre las cuales tienen responsabilidades importantes: administración financiera, elaboración del presupuesto, contratación y recursos humanos.

El Concejo municipal violó la ley de reunión abierta del estado cuando no notificó al público antes de tomar decisiones importantes

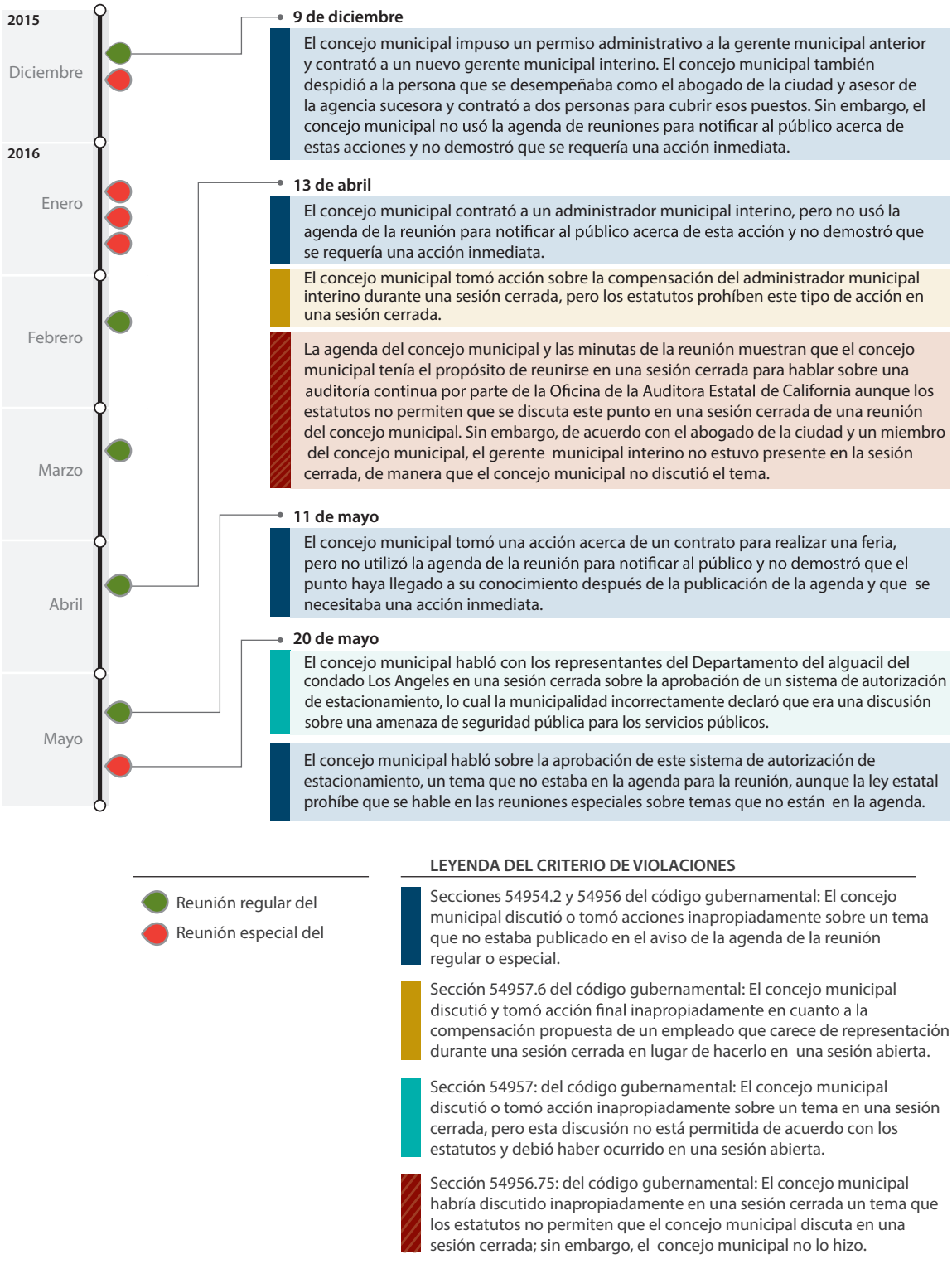
El concejo municipal violó de forma rutinaria las cláusulas de la Ley Brown, la ley de reuniones abiertas del estado para los gobiernos locales, incluyendo el momento de tomar decisiones importantes que afectaron significativamente las operaciones municipales, privando así a los residentes de Maywood de información importante acerca de las acciones que afectan su gobierno municipal. La Ley Brown promueve la transparencia al requerir generalmente a las entidades legislativas de las agencias locales, tales como el Concejo Municipal de Maywood, que deliberen en público y que divulguen una agenda antes de realizar sus reuniones. No obstante, nuestra revisión de las reuniones del concejo municipal realizadas entre diciembre de 2015, cuando cambió la última composición del concejo municipal, y mayo de 2016, reveló seis violaciones a la Ley Brown, tres de las cuales involucraron decisiones sobre contrataciones importantes. Como se muestra en la Figura 4 de la página siguiente, el concejo municipal tomó una acción inadecuadamente sobre los asuntos no incluidos en una agenda publicada y realizó discusiones de temas en una sesión cerrada que no están permitidas por la ley estatal para tratarlas en una sesión cerrada. También nos enteramos de que la Oficina del Fiscal del Distrito del Condado de Los Angeles (Fiscal del Distrito) realizó una investigación activa de algunas de las mismas violaciones de la Ley Brown.

A pesar de que no se emitió un aviso por anticipado al público, según lo requiere la ley, el concejo municipal realizó cambios profundos de personal poco después de juramentar a dos nuevos miembros del concejo durante la reunión del 9 de diciembre de 2015. Específicamente, el concejo municipal impuso un permiso administrativo a la gerente municipal anterior y contrató a un nuevo gerente municipal interino. Adicionalmente, el concejo municipal despidió al individuo que entonces fungía como abogado de la ciudad y asesor para la agencia sucesora de la agencia de remodelación anterior de Maywood[1] (asesor de la agencia sucesora) y lo reemplazó por otras dos personas. Solo cuatro meses después, durante su reunión del 13 de abril de 2016, el concejo municipal, otra vez actuó sobre una cuestión no incluida en la agenda divulgada públicamente, votó para reemplazar al gerente municipal interino por un administrador municipal interino. La Ley Brown prohíbe tomar una acción o realizar

[1] La ley de remodelación de California proporcionó a los gobiernos locales la capacidad de mejorar las áreas deterioradas por medio de los ingresos de impuestos sobre bienes inmuebles. En 2011, la Legislatura estatal aprobó la disolución de más de 400 agencias de remodelación en California, lo cual llevó a la creación de *agencias sucesoras*, que continúan administrando las obligaciones restantes de las agencias de remodelación.

Figura 4

El Concejo municipal de Maywood demostró falta de transparencia continua entre diciembre de 2015 y mayo de 2016


2015
Diciembre
2016
Enero
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
9 de diciembre
El concejo municipal impuso un permiso administrativo a la gerente municipal anterior y contrató a un nuevo gerente municipal interino. El concejo municipal también despidió a la persona que se desempeñaba como el abogado de la ciudad y asesor de la agencia sucesora y contrató a dos personas para cubrir esos puestos. Sin embargo, el concejo municipal no usó la agenda de reuniones para notificar al público acerca de estas acciones y no demostró que se requería una acción inmediata.
13 de abril
El concejo municipal contrató a un administrador municipal interino, pero no usó la agenda de la reunión para notificar al público acerca de esta acción y no demostró que se requería una acción inmediata.
El concejo municipal tomó acción sobre la compensación del administrador municipal interino durante una sesión cerrada, pero los estatutos prohíben este tipo de acción en una sesión cerrada.
La agenda del concejo municipal y las minutas de la reunión muestran que el concejo municipal tenía el propósito de reunirse en una sesión cerrada para hablar sobre una auditoría continua por parte de la Oficina de la Auditora Estatal de California aunque los estatutos no permiten que se discuta este punto en una sesión cerrada de una reunión del concejo municipal. Sin embargo, de acuerdo con el abogado de la ciudad y un miembro del concejo municipal, el gerente municipal interino no estuvo presente en la sesión cerrada, de manera que el concejo municipal no discutió el tema.
11 de mayo
El concejo municipal tomó una acción acerca de un contrato para realizar una feria, pero no utilizó la agenda de la reunión para notificar al público y no demostró que el punto haya llegado a su conocimiento después de la publicación de la agenda y que se necesitaba una acción inmediata.
20 de mayo
El concejo municipal habló con los representantes del Departamento del alguacil del condado Los Angeles en una sesión cerrada sobre la aprobación de un sistema de autorización de estacionamiento, lo cual la municipalidad incorrectamente declaró que era una discusión sobre una amenaza de seguridad pública para los servicios públicos.
El concejo municipal habló sobre la aprobación de este sistema de autorización de estacionamiento, un tema que no estaba en la agenda para la reunión, aunque la ley estatal prohíbe que se hable en las reuniones especiales sobre temas que no están en la agenda.
Reunión regular del
Reunión especial del
LEYENDA DEL CRITERIO DE VIOLACIONES
Secciones 54954.2 y 54956 del código gubernamental: El concejo municipal discutió o tomó acciones inapropiadamente sobre un tema que no estaba publicado en el aviso de la agenda de la reunión regular o especial.
Sección 54957.6 del código gubernamental: El concejo municipal discutió y tomó acción final inapropiadamente en cuanto a la compensación propuesta de un empleado que carece de representación durante una sesión cerrada en lugar de hacerlo en una sesión abierta.
Sección 54957: del código gubernamental: El concejo municipal discutió o tomó acción inapropiadamente sobre un tema en una sesión cerrada, pero esta discusión no está permitida de acuerdo con los estatutos y debió haber ocurrido en una sesión abierta.
Sección 54956.75: del código gubernamental: El concejo municipal habría discutido inapropiadamente en una sesión cerrada un tema que los estatutos no permiten que el concejo municipal discuta en una sesión cerrada; sin embargo, el concejo municipal no lo hizo.

Fuentes: Ley estatal, agendas, minutas de reuniones, grabaciones de audio de reuniones y entrevistas del Concejo Municipal de Maywood con los empleados y miembros del concejo de Maywood.

Nota: El plazo anterior muestra todas las reuniones que se realizaron durante este período, incluyendo aquellas de las que no reportamos ninguna violación.

una discusión sobre cuestiones no publicadas en la agenda de una reunión regular con tres excepciones: (1) en una emergencia, tal como paro laboral, actividad perjudicial o desastre natural, tal como lo determine un voto por mayoría de la entidad legislativa; (2) en asuntos, según lo aprueben dos tercios del voto de los miembros de la entidad legislativa, que requirieran una acción inmediata y que se presenten ante la entidad legislativa después de que se haya publicado la agenda; y (3) en circunstancias limitadas por asuntos publicados en la agenda para la reunión anterior. El abogado de la ciudad actual defendió las acciones de la municipalidad citando la segunda excepción. Sin embargo, la municipalidad no demostró que se requirieran acciones inmediatas cuando el concejo municipal discutió estos asuntos no incluidos en la agenda respectiva.

El abogado de la ciudad actual afirma que las decisiones del concejo municipal no están sujetas a impugnación, pero nosotros no estamos de acuerdo. Consideramos que la Ley Brown requiere tanto un voto como los datos que respalden la necesidad de tomar una acción inmediata sobre asuntos no incluidos en la agenda que se presenten ante el concejo municipal después de que el personal de la municipalidad ya ha publicado la agenda.

La explicación del entonces recién nombrado alcalde por la necesidad de reemplazar inmediatamente al anterior abogado de la ciudad durante la reunión del 9 de diciembre de 2015, ofrece un ejemplo notable del incumplimiento de la ley estatal por parte del concejo municipal. Nuestra revisión de la grabación de audio de la reunión demostró que después de que el alcalde anterior anunció la moción para considerar el nombramiento de un nuevo abogado de la ciudad, el abogado de la ciudad anterior advirtió que esto implicaría tomar una acción sobre un asunto no publicado en la agenda. El abogado de la ciudad anterior informó al alcalde anterior acerca de la necesidad de demostrar que el asunto se presentó ante él después de que el personal de la municipalidad publicó la agenda y que el asunto requería una acción inmediata. En respuesta, el alcalde anterior declaró que recibió la carta de renuncia del abogado de la ciudad anterior después de que la agenda se había publicado y que la municipalidad necesitaba asesoría legal para hacer una transición y para trabajar con la municipalidad. Sin embargo, la carta claramente declaraba que el abogado de la ciudad anterior estaba proporcionando un aviso con 30 días de anticipación, haciendo efectivo el despido el 6 de enero de 2016. Además, la carta declara y el abogado de la ciudad anterior confirmó verbalmente durante la reunión, que él estaría dispuesto a continuar trabajando según fuese necesario para facilitar una transición sin problemas para el nuevo abogado de la ciudad. No obstante, en conflicto con la Ley Brown, el alcalde anterior insistió en tomar una acción respecto a este asunto que no se publicó adecuadamente en la agenda al nombrar a un nuevo abogado de la ciudad, mencionando la necesidad de contar con un nuevo asesor legal a pesar de que los hechos indicaban que no existía una necesidad inmediata de hacerlo. Cuando nos comunicamos con el alcalde anterior para obtener información adicional sobre esto y otras decisiones de contratación que el concejo municipal tomó durante esta reunión, él se rehusó a responder a nuestras preguntas.

Debido a que el alcalde de ese entonces siguió la ética legalmente requerida y recibió la capacitación sobre la Ley Brown tan solo una semana antes de esta reunión, esperamos que haya estado consciente de la importancia de la ley de reuniones abiertas y su obligación como funcionario electo de cumplir con cada una de sus cláusulas. Otro miembro del concejo municipal que votó para agregar la consideración de un nuevo abogado de la ciudad a la agenda durante la reunión del 9 de diciembre de 2015, asistió a la misma sesión de capacitación. Sin embargo, otros dos miembros del concejo que apoyaron esta moción, no tenían ningún registro en su expediente de haber recibido la capacitación con la municipalidad o no demostraron su asistencia dentro de los últimos dos años, como lo exige la ley. El quinto miembro restante del concejo municipal tenía un registro actual de la capacitación y votó contra agregar un nuevo asunto a la agenda sobre esto y otros dos casos cuando el concejo municipal violó la Ley Brown.

En lugar de asesorar al concejo municipal sobre cómo cumplir con las cláusulas de la Ley Brown, el abogado actual de la ciudad, nombrado en enero de 2016, dio asesoría legal errónea en la reunión del 13 de abril de 2016 y en dos sesiones subsiguientes en las cuales el concejo municipal actuó incorrectamente en cuanto a asuntos no

publicados en las agendas. Después de que el concejo municipal votó en la reunión regular del concejo el 13 de abril de 2016, no para aprobar un contrato con el gerente municipal interino, el abogado actual de la ciudad explicó que el concejo municipal podría considerar el nombramiento de un administrador municipal interino, siempre y cuando cuatro de los cinco miembros del concejo aceptaran agregar el asunto a la agenda. En una respuesta subsiguiente por escrito al Fiscal del Distrito, el abogado actual de la ciudad aclaró que desde su punto de vista, como un asunto legal, el código municipal requirió un administrador municipal y, como un asunto práctico, la auditoría en curso de la Auditora estatal requería un administrador municipal como delegado. Sin embargo, mientras el código municipal de Maywood requiere que el concejo municipal designe a un administrador municipal, el código municipal de las municipalidades de ley general tal como la de Maywood no puede contravenir la ley estatal al exigir que el concejo municipal actúe en violación de la Ley Brown. Adicionalmente, nuestra auditoría no requirió a un administrador municipal como delegado, si ese cargo estaba vacante. Además, de acuerdo con el Fiscal del Distrito, Maywood tenía la opción de nombrar a un nuevo administrador municipal dos días después si hubiera elegido llevar a cabo una reunión especial con un aviso adecuado.

Durante las reuniones del 11 de mayo de 2016 y el 20 de mayo de 2016, el abogado actual de la ciudad continuó proporcionando asesoría legal errónea, lo que pudo provocar que el concejo municipal cometiera violaciones adicionales contra la Ley Brown, como se muestra en la Figura 4. El abogado actual de la ciudad propuso las adiciones de los nuevos asuntos en la agenda, y cuando un miembro del concejo le preguntó en ambas reuniones si el concejo municipal cumplía con todos los requisitos legales, él respondió afirmativamente pero de manera incorrecta. Específicamente, en la reunión del 11 de mayo, el concejo municipal tomó una acción acerca de un contrato para realizar una feria, pero no utilizó la agenda de la reunión para notificar al público y agregó inapropiadamente este asunto durante la reunión.

El 20 de mayo, durante una reunión especial, que el concejo municipal programó además de la reunión mensual regular, el concejo municipal agregó un asunto para tomar acción en cuanto a la aprobación de un sistema de permiso de estacionamiento, aunque la Ley Brown prohíbe tomar en consideración los negocios que no estén en la agenda de reuniones especiales. El concejo municipal también habló inapropiadamente sobre este asunto en una sesión cerrada cuando no está permitido por la ley realizar dichas sesiones.

El abogado actual de la ciudad también declaró incorrectamente que el concejo municipal había corregido las violaciones a la Ley Brown que la investigación del Fiscal del Distrito identificó de la reunión del 9 de diciembre de 2015. Específicamente, el Fiscal del Distrito exigió que el concejo municipal subsanara sus violaciones a la Ley Brown al informar al público acerca de los asuntos que no aparecieron en la agenda, al brindar al público una oportunidad para hacer sus comentarios sobre estos asuntos, al anular explícitamente cualquier compromiso hecho y divulgar en una reunión subsiguiente porqué los miembros individuales del concejo tomaron sus respectivas posiciones sobre cada asunto. Aunque el abogado actual de la ciudad declara que el Concejo Municipal de Maywood resolvió las violaciones a la Ley Brown de manera oportuna, el Fiscal del Distrito no está de acuerdo. Meses después de que el Fiscal del Distrito solicitó una acción, Maywood todavía no ha corregido la ilegalidad de las decisiones del personal.

Además de violar la ley estatal e inhibir la transparencia de las decisiones del concejo municipal, el concejo municipal ha desestimado su responsabilidad fiduciaria con Maywood al tomar decisiones de contratación precipitadas sobre los cargos más importantes en el gobierno municipal de Maywood. Debido a los desafíos operativos y financieros que enfrenta Maywood, esperábamos que el concejo municipal fuese metódico en su selección de individuos para estos cargos: primero, al anunciar abiertamente los cargos para garantizar la competencia; segundo al seleccionar cuidadosamente las solicitudes presentadas; y tercero, al realizar entrevistas para identificar a los candidatos mejor preparados para cada puesto.

No obstante, el concejo municipal no siguió ninguno de estos pasos cuando contrató al primer gerente municipal interino, al actual administrador municipal interino o al nuevo abogado de la ciudad

y asesor de la agencia sucesora. Adicionalmente, no está claro qué proceso o criterios utilizó el concejo municipal cuando tomó esas decisiones de contratación importantes. De hecho, dos miembros del concejo municipal confirmaron que el concejo municipal no utilizó un proceso de selección formal para contratar al gerente municipal interino o al administrador municipal interino. Resulta interesante que el administrador municipal interino ni siquiera sabía que estaba siendo considerado para el cargo antes de que el concejo municipal lo nombrara. Según un miembro del concejo que recomendó la candidatura del administrador municipal interino, él no especificó las tareas del título o del trabajo al hablar sobre una posible oportunidad de empleo con el administrador municipal interino antes del nombramiento. Además, el miembro del concejo observó la reacción de sorpresa del administrador municipal interino cuando él llamó con la oferta un día después de la reunión del 13 de abril de 2016.

El mismo mes, la municipalidad contrató a un ex empleado para su puesto recién creado de director de construcción y planificación (director de planificación), con un salario anual de $120,000, el segundo cargo de la municipalidad con el salario más alto, sin llevar a cabo un análisis de dotación de personal o un proceso de selección competitivo. Esperábamos que Maywood basara sus decisiones de contratación en un análisis integral en el cual la municipalidad compara sus necesidades de dotación de personal con los recursos disponibles para identificar las deficiencias. No obstante, los funcionarios de la municipalidad no pudieron brindar ningún análisis que identificara la necesidad de crear un nuevo puesto de director de planificación de tiempo completo, ni se incluyó dicho puesto en el presupuesto del año fiscal 2015–16 de la municipalidad. Adicionalmente, debido a que la municipalidad no utilizó un proceso competitivo para contratar a la persona para este cargo, no tiene ninguna garantía de que contrató a la persona más calificada para el trabajo.

Además, a pesar de las conversaciones con varios funcionarios de la municipalidad actuales y anteriores, no pudimos determinar quién tomó la decisión de contratar a esta persona. El nuevo director de planificación declara que el gerente municipal interino anterior (quien desempeñó el cargo entre el 10 de diciembre de 2015 y el 13 de abril de 2016), lo contrató para el puesto. Sin embargo, el gerente municipal interino anterior nos dijo que aunque él se reunió con el director de planificación dos veces, él nunca le ofreció el cargo ni negoció su compensación.

La municipalidad no tiene ninguna garantía de que contrató a la persona más calificada para el puesto de director de construcción y planificación.

El gerente municipal interino anterior también dijo que él fue presionado varias veces por uno de los miembros del concejo para contratar al director de planificación, pero ese miembro del concejo niega la acusación. El administrador municipal interino actual, que fue nombrado justo dos días hábiles antes de que el director de planificación fuese contratado, tampoco pudo decirnos quién tomó la decisión de contratación. De acuerdo con el abogado actual de la ciudad, el concejo municipal estaba interesado en volver a contratar a esta persona debido a su anterior historial de trabajo con la municipalidad. No obstante, los funcionarios de la municipalidad a los que entrevistamos no pudieron proporcionar documentación que explicara quién contrató a esta persona o que mostrara por qué era necesario crear este puesto.

Las decisiones de empleo precipitadas del concejo municipal, junto con la falta de cualquier proceso competitivo o de selección, sugieren que los miembros del concejo municipal no comprenden el efecto crítico que estos puestos tienen en las operaciones de la municipalidad y plantean preguntas acerca de la motivación para tomar dichas decisiones. No contar con un proceso de selección cuidadoso también puede aumentar el cambio de personal innecesariamente, como lo demuestra el despido que hizo el concejo municipal del gerente municipal interino justo cuatro meses después de nombrarlo para el cargo.

Por último, el concejo municipal también permitió que funcionarios de alto rango operaran sin tener contratos por escrito, provocando confusión y desacuerdo acerca de los términos del contrato. Por ejemplo, el gerente municipal interino anterior nunca tuvo un contrato por escrito, mientras que el administrador municipal interino y el asesor de la agencia sucesora, quien después se convirtió en el abogado actual de la ciudad, trabajaron sin tener contratos por escrito para partes de sus cargos. La confusión acerca de los términos del contrato de empleo es evidente en un memorando que el asesor de la agencia sucesora envió al gerente municipal interino anterior sobre sus tarifas de facturación. Debido a que el concejo municipal no se había comprometido por escrito con una compensación específica, el asesor de la agencia sucesora envió un memorando al gerente municipal interino anterior explicándole las tarifas de facturación del asesor de la agencia sucesora y los métodos que utilizó para facturar a la municipalidad. Sin embargo, él no mencionó ningún acuerdo anterior con el concejo municipal para apoyar sus aseveraciones acerca de la compensación. Dada la posibilidad de que los empleados por contrato realicen una sobrefacturación, no contar con contratos por escrito, expone a Maywood al riesgo de hacer gastos excesivos e innecesarios cuando la municipalidad ya tenía recursos insuficientes para pagar sus deudas existentes.

Recomendaciones para tratar este riesgo

Para mejorar su capacidad de dirigir apropiadamente la municipalidad, el Concejo Municipal de Maywood debe hacer lo siguiente:

- Someterse a la ética requerida y tomar la capacitación sobre la Ley Brown cada dos años, y observar estrictamente las cláusulas de la Ley Brown para que los residentes de Maywood participen en el proceso de toma de decisiones y para evitar futuras violaciones a la ley. Además, el concejo municipal debe resolver de inmediato las violaciones anteriores.

- Asegurarse de que reciba asesoramiento legal confiable en relación con la ley de Brown y otras áreas de la ley estatal que afecta las operaciones de Maywood.

Para mejorar su capacidad de dirigir apropiadamente la municipalidad, el Concejo Municipal de Maywood debe hacer lo siguiente:

- Asegurarse de que todas las decisiones de contratación se basen en un análisis integral y documentado de contratación de personal que demuestre claramente la necesidad para cada puesto.

- Asegurarse de contratar a las personas más calificadas para ocupar los cargos esenciales de la municipalidad al utilizar un proceso de reclutamiento estructurado y competitivo, que debería incluir anunciar de manera adecuada los cargos, desarrollar criterios de selección específicos y objetivos para evaluar a los solicitantes y llevar a cabo entrevistas de contratación con los mejores candidatos. Tanto el proceso de selección como el proceso de contratación final también se deben documentar.

- Asegurar que la ejecución pronta de contratos para los puestos aplicables antes de permitir que los empleados que tienen contrato empiecen a trabajar.

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INEFICIENTE DIFICULTA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE MAYWOOD

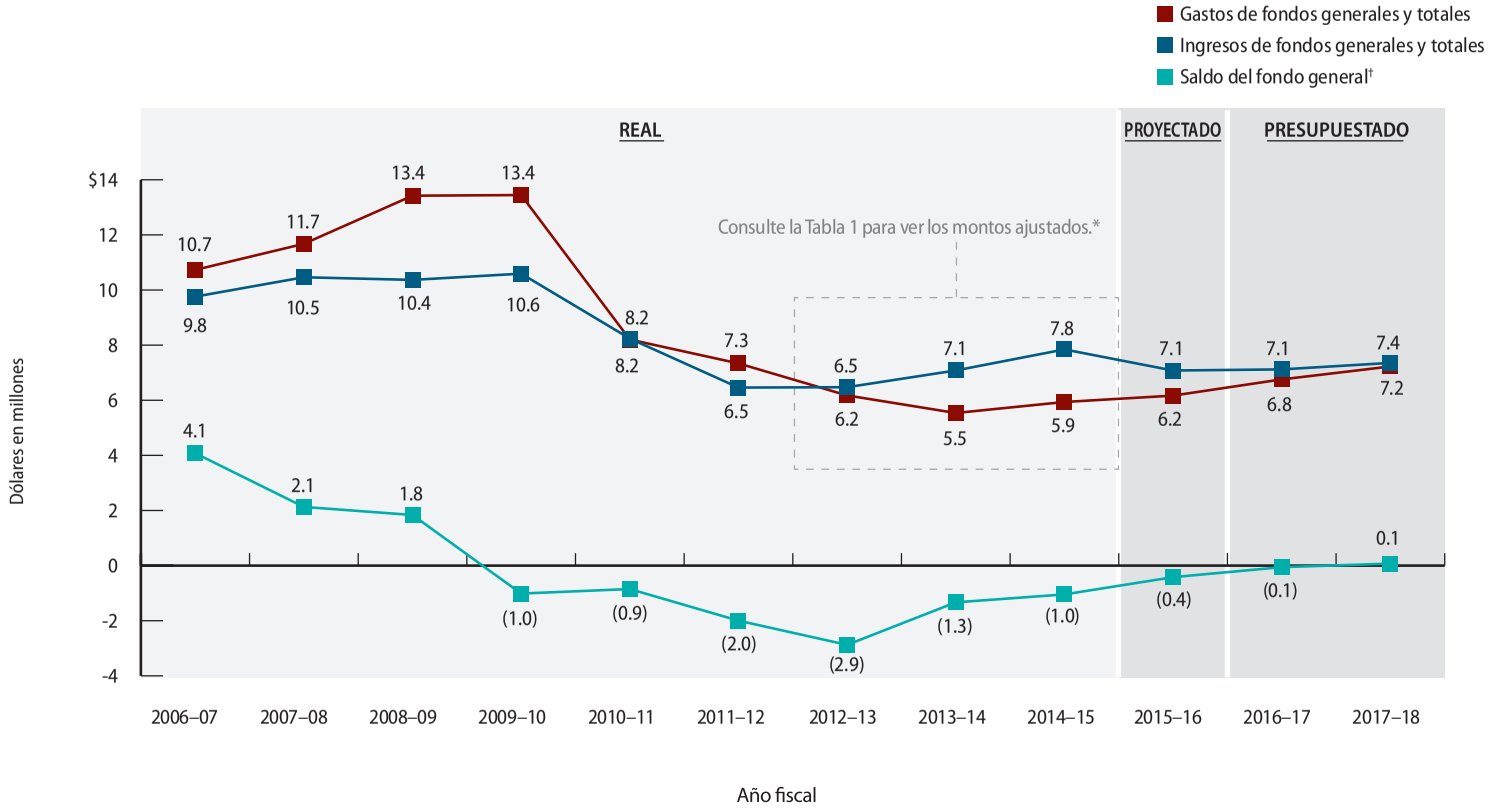
Desde que reportó por primera vez un déficit del fondo general en 2010, Maywood ha permanecido en condiciones financieras precarias como resultado de una supervisión deficiente del concejo municipal y el gerente municipal anterior. Maywood enfrenta importantes deudas vencidas que ponen en riesgo la capacidad de la municipalidad para continuar prestando servicios a sus residentes. Sin embargo, a pesar del riesgo que estas deudas representan para las operaciones municipales, Maywood no ha desarrollado ningún plan de repago de largo plazo. Aunque la municipalidad ha presupuestado hacer pagos pequeños para dos de estas obligaciones durante los próximos dos años, deberá aumentar los ingresos y controlar mejor sus gastos para reducir significativamente sus deudas y reabastecer el saldo del fondo general. La municipalidad también tiene que corregir las debilidades en su proceso presupuestario, el cual reduce la capacidad de la administración y del concejo municipal para tomar decisiones informadas sobre las finanzas de la municipalidad. Finalmente, la municipalidad no ha podido maximizar sus ingresos en varias maneras posibles, dificultando así su capacidad para mejorar su condición financiera. Por ejemplo, no contrató suficiente personal para sus funciones de estacionamiento y control del código, lo cual provocó la pérdida de cantidades importantes de ingresos por las citaciones de estacionamiento y cargos por licencia comercial. La municipalidad también incumplió con los términos de sus contratos de arrendamiento, permitiendo que los arrendatarios permanecieran atrasados en los pagos de la renta a la municipalidad durante varios años.

Maywood no tiene recursos para pagar deudas importantes que permanecen vencidas

Desde que se agotó el saldo del fondo general en el año fiscal 2009-10, Maywood ha acumulado más de $15 millones en deudas vencidas, lo cual es más del doble de sus costos anuales de operación y no tiene un plan de repago formal. Como se muestra en la Figura 5 en la página siguiente, el historial de gastos excesivos de Maywood empezó antes de la Gran Recesión que empezó en diciembre de 2007. De acuerdo con las declaraciones hechas en un documento de presupuesto del director administrativo, el rápido crecimiento de la municipalidad en costos de servicio, operaciones y personal causó el gasto excesivo antes de 2008. Ese mismo año, la municipalidad contrató a un asesor financiero que recomendó reducir los gastos, resolver la obligación de jubilaciones de la municipalidad y mejorar sus prácticas de contabilidad y elaboración de presupuesto. Sin embargo, Maywood continúo gastando en exceso durante los años fiscales 2008-09 y 2009-10, agotando el saldo del fondo general restante, el fondo de operación principal de la municipalidad y hundiendo el fondo en un déficit que persistió durante los próximos años fiscales. Como resultado, en cada uno de esos cinco años fiscales, el auditor financiero de la municipalidad expresó una duda sustancial sobre la capacidad de la municipalidad para continuar sus operaciones debido a recursos financieros insuficientes para cumplir con sus obligaciones en el momento de su vencimiento.

Aunque Maywood revirtió recientemente la tendencia de los gastos excesivos, su fondo general continúa teniendo un gran déficit ya que la municipalidad reconoció en sus estados financieros ciertas deudas vencidas. Por ejemplo, la Oficina del Controlador del Estado (Controlador del Estado) determinó que Maywood debe repagar $2.6 millones que una agencia de redesarrollo anterior (ahora la agencia sucesora) transfirió a la municipalidad en junio de 2011 y enero de 2012 debido a que las transferencias eran inadmisibles bajo las leyes estatales. Esta deuda ha contribuido a la persistencia del déficit del fondo general debido a que la municipalidad registró la deuda en sus estados financieros en el año fiscal 2012–13.

Figura 5
El gasto excesivo continuo de Maywood provocó un déficit en sus fondos generales



Fuentes: Estados financieros anuales auditados de Maywood (años fiscales 2006–07 al 2014–15) y su presupuesto bienal adoptado (años fiscales 2016–17 y 2017–18), que incluye proyecciones para el año fiscal 2015–16.

* Ingresos y gastos de los años fiscales 2012–13 al 2014–15 incluido el ingreso no recurrente y las contribuciones de pensión requeridas excluidas, que ocultaron la condición financiera real de Maywood. Consulte la Tabla 1 para ver los montos ajustados.

† El saldo de fondos generales resulta afectado por las transacciones que no incluyen ingresos y gastos, incluyendo las transferencias con otros fondos y ajustes por los errores del año anterior así como la implementación de nuevas normas de contabilidad.

La respuesta de Maywood al Controlador del Estado expresó un desacuerdo con la evaluación; sin embargo, la ciudad no ha dado ningún paso para impugnar los resultados de la evaluación. De acuerdo con el anterior gerente municipal, la ciudad ha estado esperando una resolución entre el estado y otras ciudades en situaciones similares antes de dar cualquier paso adicional. Como resultado, Maywood no ha hecho ni un solo pago para amortiguar su deuda ni ha negociado satisfactoriamente un plan de repago, dejando a la ciudad endeudada por los $2.6 millones totales después de la evaluación inicial.

Aunque los ingresos empezaron a superar los gastos en el año fiscal 2012–13, como se muestra en la Figura 5, esta aparente mejora en la situación financiera de la municipalidad fue impulsada principalmente porque Maywood recibió ingresos no recurrentes y no pagó sus contribuciones requeridas de jubilaciones. La municipalidad recibió $800,000 y $1.1 millones en los años fiscales 2013–14 y 2014–15 respectivamente, en acuerdos legales e intercambios de fondos con las municipalidades vecinas. Estos intercambios ocurrieron cuando Maywood, siguiendo una práctica permitida por el Condado de Los Angeles, el cual otorga estos fondos, cambió los fondos restringidos que tendría que haber gastado en transporte público por un monto reducido de fondos que puede gastar en gastos de operación generales.

Además, Maywood no hizo $2.2 millones en pagos de pensiones requeridos, como se muestra en la Figura 6 en la página siguiente, al Sistema de jubilación de empleados públicos de California (California Public Employees' Retirement System, CalPERS) de los años fiscales 2012–13 a 2014–15 para su plan de jubilación seguro inactivo, el cual incluye a exempleados del Departamento de Policía de Maywood, ahora disuelto. Además, la municipalidad no registró su deuda en su fondo general hasta el año fiscal 2014–15. Como se muestra en la Tabla 1, ajustar los ingresos y gastos de Maywood para eliminar el efecto de los ingresos no recurrentes y los pagos de jubilación que no se hicieron, reduce significativamente el margen de los ingresos del fondo general sobre los gastos para este período de tres años.

Al no hacer las contribuciones de jubilación requeridas, Maywood también ha puesto en riesgo los beneficios de jubilación que había prometido a sus exempleados. A pesar de que Maywood disolvió su departamento de policía en 2010, haciendo que su plan de jubilación de seguridad quedara inactivo, la municipalidad aún tiene que hacer pagos regulares para este plan a CalPERS. La municipalidad empezó a hacer pagos para estos beneficios de jubilación en el año fiscal 2015–16, pero la obligación ha aumentado a $2.7 millones ya que Maywood pagó solo una parte de su contribución de jubilación requerida ese año, como se muestra en la Figura 6. De acuerdo con el asistente del jefe de la división de la División de Contabilidad y Elaboración

Tabla 1
Ingresos y gastos de Maywood ajustados para el ingreso no recurrente y contribuciones de pensiones faltantes (millones de dólares)

	ANTES DE LOS AJUSTES			DESPUÉS DE LOS AJUSTES*		
AÑO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	SUPERÁVIT (DÉFICIT)	INGRESOS	GASTOS	SUPERÁVIT (DÉFICIT)
2012–13	$6.5	$6.2	$0.3	$6.5	$6.9	$(0.4)
2013–14	7.1	5.5	1.6	6.3	6.2	0.1
2014–15	7.8	5.9	1.9	6.7	5.9	0.8

Fuentes: Estados financieros anuales auditados de Maywood y reportes del libro mayor (años fiscales 2012–13 al 2014–15).

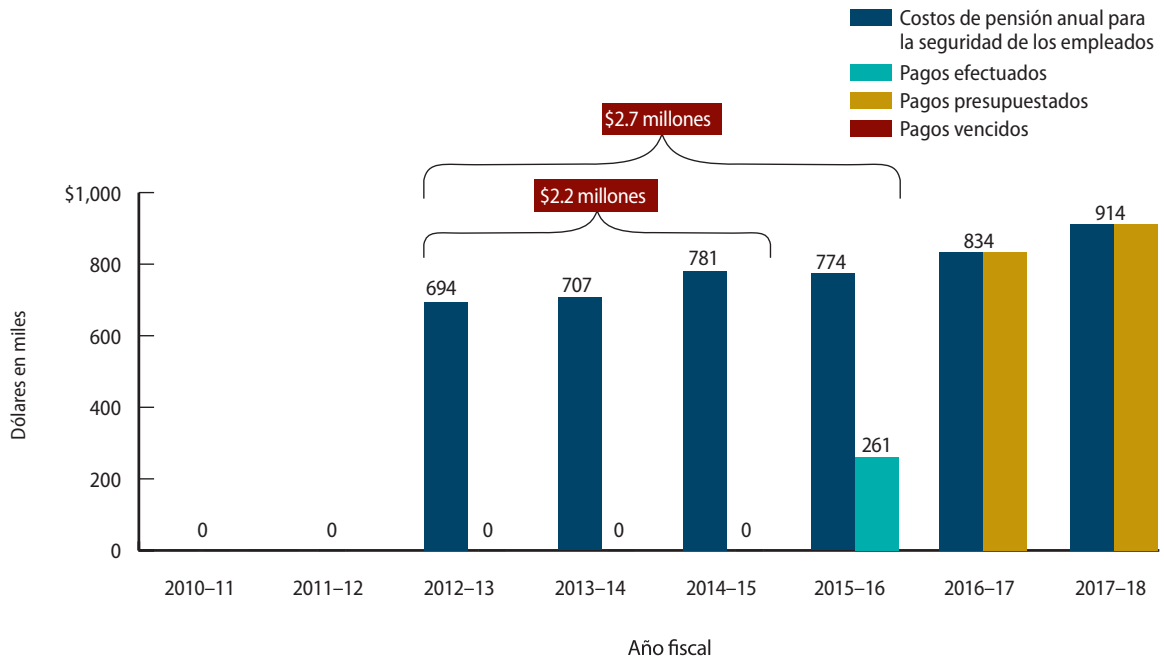
* Ajustamos el ingreso en los años fiscales 2013–14 y 2014–15 al eliminar los montos no recurrentes que recibía la municipalidad de los acuerdos legales e intercambios de fondos. También ajustamos los gastos en los años fiscales 2012–13 y 2013–14 al aumentarlos con los montos de las contribuciones de pensión faltantes. Los gastos del año fiscal 2014–15 ya incluían la contribución de pensiones faltantes para ese año.

de Informes Financieros de CalPERS, CalPERS, cuya unidad de cobros actualmente quiere cobrar estas obligaciones vencidas, advirtió a Maywood que la cancelación del plan es una de las posibles consecuencias del fallo de la municipalidad para pagar las contribuciones de jubilación que no había pagado y que debe volver a iniciar los pagos regulares para su plan de jubilación de seguridad inactivo. El asistente del jefe de la división además indicó que si el plan es cancelado, CalPERS empezará a pagar beneficios de jubilación reducidos a los ex empleados de Maywood inscritos en el plan. El administrador municipal interino declaró que la municipalidad tiene el propósito de pagar completamente las contribuciones de jubilación que no pagó.

Sin maximizar sus ingresos y controlar mejor sus gastos, Maywood tiene pocas posibilidades de repagar sus deudas y reconstruir la reserva del fondo general, un colchón esencial necesario para proteger los servicios para los residentes durante una crisis económica. Como indica la Tabla 1, eliminar los ingresos no recurrentes y teniendo en cuenta el costo de los pagos de jubilación faltantes revela un gasto excesivo en lugar de ahorros en el año fiscal 2012-13 y un estrechamiento del margen de los ingresos del fondo general sobre los gastos en los siguientes dos años fiscales. De manera similar, como se muestra en la Figura 5, el presupuesto de Maywood para los años fiscales 2016–17 y 2017–18, el cual incluye pagos futuros requeridos de jubilación y excluye ingresos únicos, predice que la municipalidad usará casi todos sus ingresos anuales para cubrir los gastos recurrentes, dejando poco espacio para los pagos para cubrir las deudas vencidas sustanciales.

De hecho, las grandes deudas vencidas de Maywood continúan amenazando su estabilidad financiera. Si sus acreedores quisieran demandar un repago inmediato en su totalidad, la municipalidad no podría continuar pagando sus gastos de operación continuos. Aun así, la municipalidad tendrá mejor control sobre su futuro financiero si negocia un plan de repago realista para cada una de las tres obligaciones vencidas y hace pagos consistentes hasta cumplir con esas obligaciones. No obstante, Maywood no ha incluido en su presupuesto bienal suficientes pagos para las deudas vencidas. La municipalidad presupuestó pagos anuales de solo $100,000 para los $2.6 millones que el Controlador del estado ha determinado que debe a la agencia sucesora.

Figura 6
Las contribuciones de pensiones requeridas de Maywood que faltaron en varias ocasiones para su plan de jubilación de seguridad inactivo



Fuentes: Estados financieros anuales auditados de Maywood (años fiscales 2010–11 al 2014–15) y su presupuesto bienal adoptado (años fiscales 2016–17 y 2017–18), informes de valoración actuarial CalPERS 2013 y 2014, y estado de cuenta CalPERS de Maywood.

Además, mientras que el presupuesto de Maywood incluye pagos de jubilación requeridos para su plan de jubilación inactivo que vencen en los años fiscales 2016–17 y 2017–18, el presupuesto no refleja los más de $2.7 millones que debe a CalPERS por los pagos que no realizó antes. En agosto de 2016, la municipalidad propuso un plan de repago a CalPERS; sin embargo, de acuerdo con el administrador municipal interino, Maywood aún está negociando los términos específicos del plan.

Además, Maywood debe a la Autoridad de Seguros $10.3 millones por demandas civiles contra el departamento de policía disuelto de la municipalidad, relacionadas con conducta impropia de los oficiales. De acuerdo con el director de finanzas de la Autoridad de Seguro, esta canceló la cobertura de seguro de compensación de los trabajadores y responsabilidad general de Maywood en 2010 debido a una acumulación de demandas y el progreso insuficiente de la municipalidad para mitigar los riesgos y prevenir reclamos de responsabilidad general adicionales. El director de finanzas indicó que había comprometido al anterior gerente municipal en extensas negociaciones respecto a la obligación de $10.3 millones, pero no llegaron a un acuerdo formal antes de la salida del anterior gerente municipal en diciembre de 2015. Maywood reinició recientemente las conversaciones con la Autoridad de Seguros, pero aún no ha negociado un plan de repago final. La Autoridad de Seguros aceptó cumplir periódicamente con la municipalidad mientras que Maywood hace pagos mensuales nominales de $10,000. Aunque estos pagos representan un primer paso importante, Maywood necesitará aumentar significativamente sus pagos para resolver su deuda de manera efectiva, ya que tomaría a la municipalidad 86 años para saldar la deuda a esta tarifa mensual, sin asumir cargos por intereses en la deuda.

Además de la presión creada por estas deudas vencidas, Maywood enfrenta un aumento de 44 por ciento en contribuciones de jubilación de CalPERS requeridas totales durante los próximos cinco años. Como se muestra en la Figura 7 en la página siguiente, las contribuciones de jubilación anuales de Maywood para su plan de jubilación de seguridad inactivo y su plan de jubilación miscelánea activo para los empleados municipales y funcionarios elegidos suman $921,000 y $1 millón en los años fiscales 2016–17 y 2017–18, respectivamente. Estas contribuciones representan 14 por ciento del gasto del fondo general presupuestado. Además, las contribuciones de jubilación requeridas de Maywood tienen programado aumentar a $1.3 millones para el año fiscal 2019–20, con pequeños aumentos que continuarán hasta el año 2021–22. Estos cambios pondrán más presión en el fondo general de Maywood. Aunque Maywood ha presupuestado el pago completo de las contribuciones de jubilación requeridas para su plan de jubilación de seguridad inactivo y su plan de jubilación misceláneo activo en los años fiscales 2016–17 y 2017–18, la municipalidad tendrá el desafío de encontrar fondos adicionales para cubrir el aumento en los costos de jubilación o reducir los gastos en otra parte, afectando potencialmente el nivel de servicios que presta a sus residentes.

Maywood puede compensar parcialmente el costo de su plan de retiro para varios empleados al requerir que su personal y funcionarios electos empiecen a contribuir con los costos de sus beneficios de jubilación. Actualmente, la municipalidad paga la parte del empleador y la parte de los empleados de estos costos. Los gastos de Maywood en contribuciones de empleados actuales en el año fiscal 2014–15 fue aproximadamente $25,000 y la municipalidad pagará montos más altos a partir de 2016, cuando agregue a varios empleados recién contratados al plan de jubilación misceláneo.

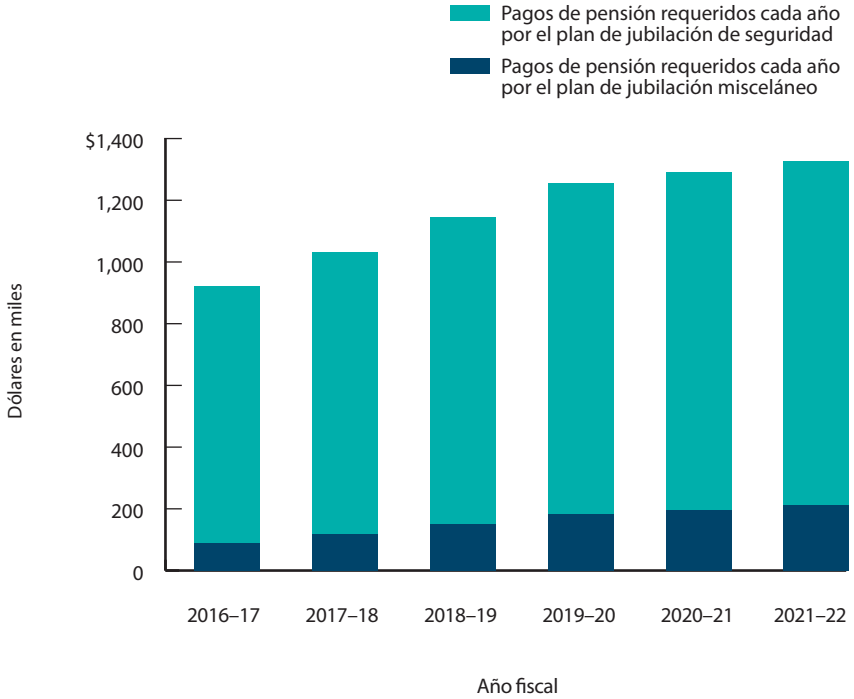
Recomendaciones para tratar este riesgo

Para empezar a pagar estas deudas vencidas y evitar la acumulación de más deudas, el concejo municipal de Maywood debe garantizar que la municipalidad haga lo siguiente:

- Desarrollar un plan que incluya fuentes de financiamiento y un calendario realista para pagar a la Autoridad de Seguros, su agencia sucesora y CalPERS.

- Empezar a requerir a los miembros del concejo municipal y al personal de la municipalidad que paguen la parte de los empleados de su costo de beneficios de jubilación.

Figura 7
Las contribuciones de pensión de CalPERS requeridas de Maywood aumentarán en 44 por ciento durante los próximos cinco años



Fuentes Valoración actuarial CalPERS al 30 de junio de 2014.

Las prácticas de elaboración de presupuesto inadecuadas de Maywood agravaron su deficiente condición financiera

La mala calidad de los documentos del presupuesto de Maywood ha disminuido la capacidad del concejo municipal para tomar decisiones informadas sobre las finanzas de la municipalidad. Evaluamos los cuatro presupuestos bienales de Maywood para los años fiscales 2010–11 a 2017–18 usando el criterio establecido por la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno, una organización que promueve mejores prácticas en finanzas gubernamentales. Como indica la Tabla 2, los presupuestos de la municipalidad no son consistentes y no cuentan con algunos componentes esenciales para entender la posición financiera de la municipalidad. Por ejemplo, solo dos de los cuatro presupuestos incluyen un mensaje de presupuesto completo que destaca los principales problemas que Maywood enfrenta, y ninguno de los presupuestos expresa ninguna de las políticas financieras de la municipalidad, lo cual debe formar una base para las decisiones de elaboración de presupuesto o sus planes a largo plazo para financiar sus importantes obligaciones financieras vencidas. Maywood también falló en proporcionar cualquier información acerca del impacto de los ingresos y gastos presupuestados en los saldos del fondo en su presupuesto bienal 2014-15 y 2015-16 aunque dicha información es especialmente importante debido al persistente déficit en el fondo general de la municipalidad. No obstante, el concejo municipal continuó aprobando estos presupuestos inadecuados sin solicitar revisiones, fallando por lo tanto en la supervisión de esta función financiera esencial de manera efectiva.

Estas deficiencias surgen de la falta de procesos y procedimientos de elaboración de presupuesto formalizados de la municipalidad, una plantilla de presupuesto creada de acuerdo con las mejores prácticas y un calendario para el desarrollo y aprobación del presupuesto de la municipalidad. Las políticas de contabilidad actuales de la municipalidad, adoptadas por el concejo municipal en noviembre de 2014, no contienen ninguna información relacionada con el proceso de elaboración de presupuesto.

Tabla 2
Documentos del presupuesto de Maywood inconsistentes que les faltan componentes críticos

COMPONENTE DEL PRESUPUESTO	DOCUMENTOS DEL PRESUPUESTO BIENAL PARA LOS AÑOS FISCALES 2010–11 2011–12	2012–13 2013–14	2014–15 2015–16	2016–17 2017–18
	¿CUMPLE EL DOCUMENTO DEL PRESUPUESTO CON LOS CRITERIOS DE LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS DE FINANZAS DEL GOBIERNO?			
Índice	○	●	◐	●
Mensaje del presupuesto que describe las prioridades y los asuntos para el próximo año	○	●	◐	●
Información general de los elementos y las tendencias presupuestarias importantes	○	●	○	◐
Diagrama organizacional	●	●	○	○
Declaración de las políticas financieras a largo plazo	○	◐	◐	◐
Descripción del proceso de preparación, revisión, adopción y enmienda del presupuesto	◐	○	○	○
Resúmenes de los principales ingresos y gastos presupuestados	●	●	●	●
Resúmenes de los ingresos y gastos del año anterior; gastos estimados o presupuestados para el año actual y el año del presupuesto	●	●	◐	●
Proyección de cambios en los saldos de fondos	◐	◐	○	◐
Descripciones de y suposiciones acerca de las fuentes principales de ingresos y discusión de las tendencias de ingresos importantes	◐	◐	◐	○
Resumen y descripción de los gastos de capital	◐	●	◐	◐
Datos financieros sobre las obligaciones por deuda, información acerca de los niveles actuales de deuda y límites legales de deuda y datos sobre las operaciones actuales	◐	◐	◐	◐
Horario del personal o conteos de cargos para el año anterior, año actual y año del presupuesto	◐	◐	◐	◐
Descripción de actividades realizadas por unidades organizacionales	◐	◐	◐	●
Totales				
Sí	**3**	**7**	**1**	**5**
No	**4**	**1**	**4**	**3**
Cumplimiento parcial de los criterios	**7**	**6**	**9**	**6**

Fuentes: Criterios obligatorios de la Asociación de funcionarios de finanzas del gobierno para el Programa de premios distinguidos para la presentación del presupuesto y presupuestos bienales adoptados de Maywood (años fiscales 2010–11 al 2017–18).

● = Sí

○ = No

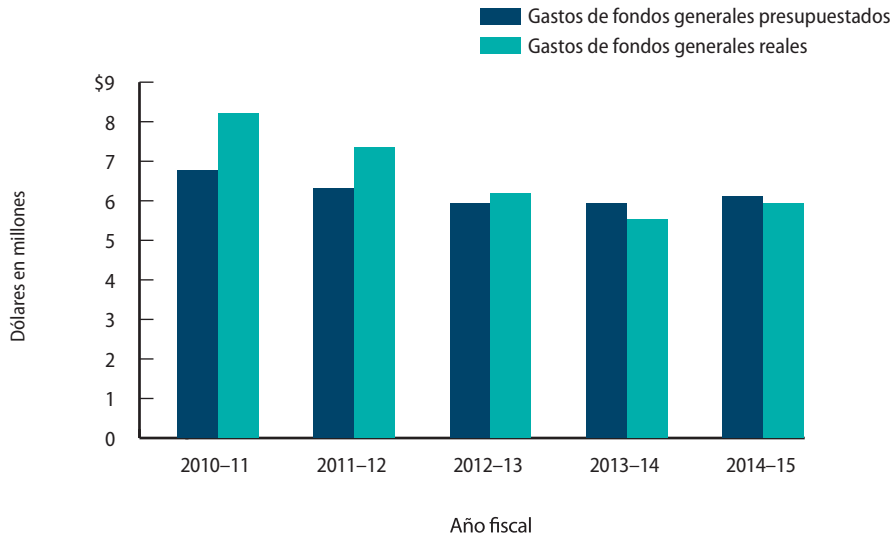
◐ = Cumplimiento parcial de los criterios

La falta de documentación del proceso de elaboración del presupuesto de Maywood deja a la municipalidad especialmente vulnerable en caso de rotación de personal, lo que ocurrió en la primavera de 2014 cuando Maywood tendría que haber preparado el presupuesto bienal para los años fiscales 2014-2015 y 2015-16. De acuerdo con el supervisor de contabilidad, la municipalidad contrató a un contratista para trabajar en el presupuesto de la municipalidad alrededor de mayo de 2014, pero se fue antes de terminar el presupuesto, el cual ya estaba atrasado. El supervisor de contabilidad explicó que para evitar más retrasos, la municipalidad simplificó su presupuesto al consolidar la elaboración de informes dentro de tres tipos de actividades, gobierno general, servicios comunitarios y desarrollo comunitario, y eliminando los resúmenes de varias secciones del presupuesto. Como se muestra en la Tabla 2, el presupuesto bienal para los años fiscales 2014–15 y 2015–16 tiene la calificación más baja de los cuatro presupuestos que revisamos y su contenido fue insuficiente para hacerlo útil para la administración y el concejo municipal. El anterior administrador municipal también tenía tres meses de atraso en la presentación del presupuesto para la aprobación del concejo municipal, causando que Maywood opere usando el presupuesto anterior hasta avanzado el nuevo año fiscal. Si la municipalidad hubiera implementado un proceso de presupuesto adecuado, podría haber mitigado los efectos de la rotación de personal en la preparación del presupuesto y podría haber enviado un documento de presupuesto completo de manera oportuna.

Además, Maywood no ha usado el presupuesto de manera consistente para su propósito previsto de guiar las decisiones de gastos de la municipalidad y este fallo ha causado gastos excesivos que han profundizado aún más el déficit del fondo general de la municipalidad. De acuerdo con el supervisor de contabilidad, la municipalidad gasta fondos según es necesario con base en las facturas que recibe durante el período actual, independientemente de los montos de desembolsos autorizados en el presupuesto. Como resultado de la falta del gerente municipal anterior para implementar controles adecuados sobre sus gastos, los gastos del fondo general de Maywood excedieron los montos presupuestados en los años fiscales 2010–11 al 2012–13 o tres de los cinco años fiscales que revisamos, como se muestra en la Figura 8. A pesar del requisito para obtener la aprobación del concejo municipal para exceder las apropiaciones originales, el anterior gerente municipal no solicitó ninguna enmienda al presupuesto para estos tres años fiscales. En consecuencia, los gastos excesivos en el año fiscal 2011–12 solamente, cuando los gastos de la municipalidad excedieron los ingresos entrantes, contribuyeron con casi $1 millón al crecimiento del déficit del fondo general de Maywood. El concejo municipal no solicitó informes periódicos que le habrían permitido supervisar los gastos reales contra los montos presupuestados.

Maywood también perdió las oportunidades de mejorar su condición financiera debido a que la administración municipal no supervisó efectivamente sus ingresos y efectivo. Por ejemplo, el supervisor de contabilidad indicó que debido a la cantidad limitada de personal, la municipalidad no ha supervisado siempre sus saldos de efectivo y no compara regularmente los ingresos reales con el presupuesto. Como indica la Figura 9, en cuatro de los últimos cinco años fiscales, los ingresos del fondo general real excedieron los montos presupuestados. El exceso durante los años fiscales 2012–13 a 2014–15 fue causado principalmente porque la municipalidad recibía ingresos no recurrentes provenientes de los intercambios de fondos y acuerdos legales, como lo describimos en la página 17. En consecuencia, Maywood acumuló un saldo en efectivo que aumentó de $269,000 a $3.9 millones durante el mismo período de tres años.

Figura 8
Los gastos de fondos generales reales de Maywood excedieron los gastos de fondos generales presupuestados en tres de los cinco años fiscales



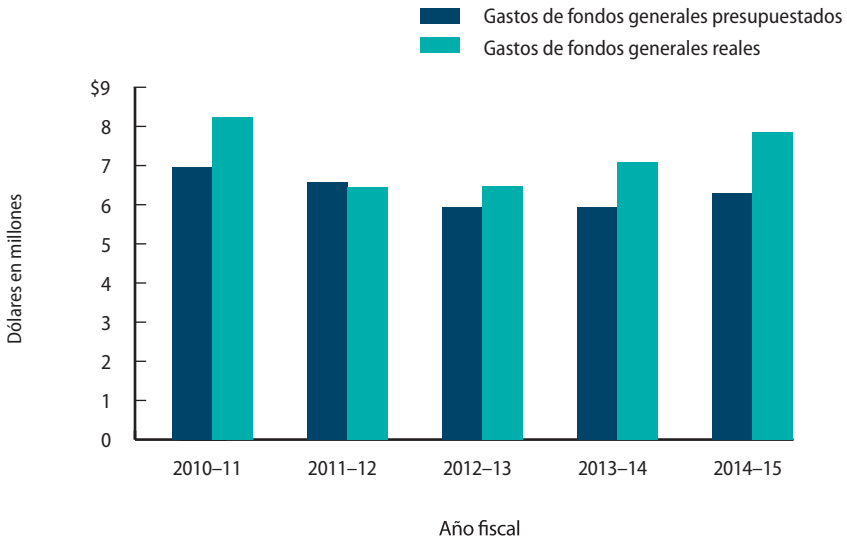
Fuentes: Los estados financieros anuales auditados de Maywood y sus presupuestos bienales adoptados (años fiscales 2010–11 al 2014–15).

A pesar del aumento en su saldo en efectivo, Maywood no pudo cumplir con sus obligaciones existentes y las recién creadas. Por ejemplo, Maywood no hizo las contribuciones de jubilación anuales requeridas para su plan de jubilación de seguridad inactivo con CalPERS. Debido a que Maywood no hizo estos pagos, innecesariamente acumuló una nueva obligación de $2.2 millones a CalPERS al final del año fiscal 2014–15, y, como se muestra en la Figura 6; esta obligación aumentó más a $2.7 millones en el año fiscal 2015–16. Aunque la municipalidad debe mantener una reserva de efectivo suficiente para financiar los gastos de operación continuos, el saldo en efectivo considerable de Maywood habría permitido que la municipalidad pagara parcial o totalmente las contribuciones de jubilación anuales o empezara a cumplir con otras obligaciones vencidas con la Autoridad de seguros ($10.3 millones) o con la agencia sucesora ($2.6 millones).

De acuerdo con el supervisor de contabilidad, los dos trabajadores de contabilidad temporales anteriores se habían atrasado nueve meses en completar las conciliaciones bancarias del año fiscal 2013–14, así que Maywood no estaba pagando sus facturas a tiempo porque no sabía cuánto efectivo había disponible. Ella explicó que desde el momento en que empezó a trabajar para la municipalidad en mayo de 2014 hasta el año fiscal 2014–15, ella se enfocó en garantizar el pago a tiempo de los gastos operativos continuos en lugar de pagar las grandes deudas pendientes. Además, el anterior gerente municipal nos dijo que ella no estaba enterada de que la municipalidad no había hecho los pagos a CalPERS hasta que nosotros mencionamos estos pagos faltantes durante nuestra evaluación preliminar en julio de 2015. Esta falta de conocimiento es sorprendente debido a que los estados financieros de Maywood revelan claramente la obligación por los pagos de jubilación faltantes.

Recientemente, Maywood ha dado pasos para empezar a mejorar su proceso de elaboración de presupuesto. Después de un cambio en la administración en diciembre de 2015, la municipalidad contrató a un asesor financiero para desarrollar su presupuesto de dos años para los años fiscales 2016–17 y 2017–18, y ayudar en otros asuntos financieros. En mayo de 2016, el concejo municipal aprobó el presupuesto de manera oportuna. Revisamos las proyecciones de gastos e ingresos en este presupuesto y determinamos que son razonables. Asimismo, por primera vez desde que el plan de jubilación de seguridad con

Figura 9
Los gastos de fondos generales reales de Maywood excedieron los ingresos de fondos generales presupuestados en cuatro de los cinco años fiscales



Fuentes: Los estados financieros anuales auditados de Maywood y sus presupuestos bienales adoptados (años fiscales 2010–11 al 2014–15).

CalPERS fue inactivado, Maywood presupuestó las contribuciones requeridas anuales totales para el plan. La municipalidad también presupuestó los pagos mensuales de $10,000 a la Autoridad de Seguros. Sin embargo, a la municipalidad aún le falta un plan de largo plazo para pagar sus importantes obligaciones vencidas y tiene que desarrollar un plan que identifique las fuentes de financiamiento y un calendario para cancelar estas deudas. Al implementar un marco de planificación fiscal para varios años, incluyendo políticas, proyecciones de ingresos y gastos, análisis de capacidad financiera de deudas a largo plazo y un presupuesto para varios años para su programa de mejora de capital, según lo recomienda la Asociación de Funcionarios Financieros del Gobierno, la municipalidad informaría mejor su proceso de toma de decisiones y ayudaría a mantener su compromiso con los residentes, acreedores y otras partes interesadas de Maywood.

Recomendaciones para tratar este riesgo

La administración municipal de Maywood debe desarrollar e implementar políticas y procedimientos eficaces para la elaboración de presupuestos para garantizar lo siguiente:

- Los documentos del presupuesto cumplen con las mejores prácticas, como las emitidas por la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno.
- La presentación oportuna de los presupuestos para la aprobación del concejo municipal.
- La supervisión continua de los gastos reales contra el presupuesto, y pedir la aprobación del concejo municipal de los aumentos al presupuesto cuando sea necesario.
- La supervisión de las diferencias entre los ingresos y gastos reales y presupuestados y desarrollar planes para usar cualquier exceso de efectivo.
- El desarrollo de un marco integral para la planificación fiscal para varios años para informar mejor su proceso de toma de decisiones. Este marco debe identificar las fuentes de financiamiento y el calendario para cancelar sus deudas a largo plazo.

El concejo municipal de Maywood debe solicitar regularmente informes de la administración municipal que muestren una comparación de los gastos presupuestados con los reales para garantizar que la municipalidad no exceda los niveles de apropiación en los presupuestos aprobados. Además, el concejo municipal debe solicitar informes que muestren una comparación de los ingresos presupuestados con los reales para poder supervisar los ingresos durante el año y decidir cómo usar todos los ingresos en exceso.

Los controles ineficaces y la falta de personal para las funciones de control del código y estacionamiento de Maywood dieron como resultado importantes pérdidas de ingresos para Maywood

Maywood no maximizó los cobros de ingresos de múltiples fuentes, renunciando así a las oportunidades de mejorar su deficiente condición financiera. Evaluamos las prácticas de Maywood que afectan varias funciones de generación de ingresos, incluyendo el control de estacionamiento, otorgamiento de licencias comerciales, administración de propiedades, permisos de construcción y manejo de desechos. Descubrimos que la municipalidad perdió grandes cantidades de ingresos debido a contar con poco personal, importantes debilidades en los controles y una administración deficiente de esas funciones que generan ingresos, además de perjudicar la capacidad de Maywood para recuperarse de sus dificultades financieras.

Por ejemplo, la falta de suficiente personal de Maywood para hacer cumplir sus leyes de estacionamiento ha causado una importante pérdida de ingresos de citaciones de estacionamiento que Maywood nunca emitió o pagos que no cobró. Usando los datos de citación de estacionamiento de Maywood de octubre de 2015 a junio de 2016, determinamos que la municipalidad emitió casi 4,700 citaciones de estacionamiento con un valor total de $260,000. Estimamos que a este ritmo, la municipalidad ha

emitido aproximadamente $370,000 en citaciones por año. Sin embargo, Maywood posiblemente podría emitir muchas citaciones más si tuviera más personal de control de estacionamiento. De acuerdo con el personal de la municipalidad, desde octubre de 2010, Maywood ha empleado solo a un oficial de control de estacionamiento quien ha trabajado 32 horas a la semana durante los días de la semana, pero no los fines de semana. Descubrimos que el oficial de estacionamiento por lo general ha cubierto algunas calles de la municipalidad solo una vez a la semana. Debido a que Maywood ha implementado sus leyes de estacionamiento solo durante una cantidad limitada de horas, probablemente ha reducido la cantidad de multas de estacionamiento que puede imponer. La contratación de personal de forma más óptima para la función de control de estacionamiento habría permitido que Maywood proporcionara una cobertura más completa de la municipalidad, permitiendo que varios oficiales trabajaran a través de diferentes áreas de la municipalidad al mismo tiempo y extender el control de estacionamiento hasta el final de la tarde y horas de la noche, así como durante los fines de semana.

Después de mencionar este problema al administrador municipal interino, él contrató a un oficial de control de estacionamiento a tiempo parcial adicional, quien empezó a cubrir los fines de semana, además de los días de la semana. Durante el primer fin de semana, este oficial emitió 75 citaciones sumando casi $5,000. Aunque este monto podría haber sido inusualmente alto debido a que sus residentes probablemente no saben que la municipalidad implementaría las leyes de estacionamiento durante los fines de semana, este número de citaciones aún indica la posibilidad de Maywood para generar importantes ingresos adicionales al desplegar más oficiales de control de estacionamiento. Además, los esfuerzos de Maywood para fortalecer su función de control de estacionamiento posiblemente aumentarán los ingresos existentes de las ventas de permisos de estacionamiento: a medida que los residentes observen un control más regular, será más probable que compren los permisos de estacionamiento. En el año fiscal 2014–15, Maywood cobró $74,000 en ingresos por permisos de estacionamiento.

Además, Maywood necesita mejorar el cobro subsiguiente de los ingresos por citaciones de estacionamiento. A pesar de la adopción de Maywood en octubre de 2015 de un nuevo sistema de citaciones de estacionamiento con más funcionalidad, a partir de junio de 2016, Maywood no había cobrado más de $177,000 en multas sin pagar desde octubre de 2015 y cuotas por el atraso asociados. Este monto refleja una tasa de recaudación de solo 44 por ciento de $260,000 en citaciones de estacionamiento emitidas y $55,600 en cuotas por el atraso relacionadas.

Maywood necesita mejorar el cobro subsiguiente de los ingresos por citaciones de estacionamiento.

Sin embargo, la tasa de recaudación de Maywood posiblemente era peor antes de cambiar al nuevo sistema. Según el oficial de control de estacionamiento y el técnico de permisos de Maywood, las antiguas unidades portátiles del sistema de citación de estacionamiento utilizadas por los oficiales de control de estacionamiento tomaban fotografías de calidad deficiente, causando que la municipalidad tuviera que desestimar citaciones impugnadas debido a que la municipalidad no contaba con evidencia adecuada de las violaciones. Adicionalmente, el personal de la municipalidad explicó que durante dos años experimentaron dificultades técnicas con el sistema anterior, que en cierto momento ocasionaron que la municipalidad escribiera las boletas a mano durante al menos tres meses. Los miembros del personal observaron que durante ese tiempo, la municipalidad no pudo darle seguimiento a las citaciones y solo se enteraban de que un oficial había emitido una boleta cuando el infractor se presentaba para pagar la multa. Debido a que se realiza una transición completa a su nuevo sistema, Maywood ha obtenido acceso a una funcionalidad adicional que debería aumentar las cuotas de cobro: además de reportar las citaciones atrasadas al Departamento de Vehículos Motorizados, una funcionalidad que también estaba disponible en el sistema anterior,

el nuevo sistema puede transmitir los datos a la Junta Impositiva de Franquicias (Franchise Tax Board), que después puede deducir las multas y cuotas retrasadas de cualquier reembolso de impuestos que los propietarios de vehículos con citaciones atrasadas recibirían. Sin embargo, hasta que consultamos acerca de esta función, la municipalidad no aprovechó de la capacidad del sistema para transmitir la información sobre las citaciones atrasadas a la Junta Impositiva de Franquicia, y la negligencia de esta funcionalidad de elaboración de informes puede explicar parcialmente la tasa de recaudación del 44 por ciento. Por último, Maywood pudo presentar datos de citaciones antiguas a la compañía que administra la nueva base de datos para permitir los cobros de citaciones vencidas, emitidas a través de su sistema anterior. No obstante, en agosto de 2016, la empresa todavía tenía que habilitar los datos antiguos de la municipalidad a través de la nueva base de datos de citaciones de estacionamiento.

La deficiencia significativa en el programa de licencias comerciales de Maywood también dio como resultado la reducción en los cobros de ingresos. El código municipal de Maywood requiere que todos los negocios que operen dentro de la ciudad paguen una cuota de licencia comercial anual que principalmente se basa en un sistema de niveles progresivos en el que los negocios que generen más ingresos, paguen cuotas más altas. Los cargos varían desde $50 para los negocios con ganancias menores de $10,000 por año hasta $2,000 para los negocios con ganancias que superen los $2 millones por año. En el año fiscal 2014–15, Maywood cobró $188,000 en ingresos por ventas de las licencias de negocios. Sin embargo, debido a que el oficial de control del código de Maywood trabaja horas limitadas, aproximadamente cuatro horas a la semana, Maywood no puede garantizar razonablemente que todos los negocios de la ciudad tengan licencias. Para determinar si Maywood perdió oportunidades de cobrar ingresos de las cuotas por licencia comercial, pasamos una hora utilizando Google Street View, una tecnología popular de mapas, para identificar los negocios que operan dentro de los límites de la ciudad. Después comparamos esos resultados con la lista de Maywood de 535 negocios que tienen licencia actualmente y 555 propiedades en alquiler con licencia actualmente, incluyendo apartamentos, incluidos en la base de datos de licencias comerciales de Maywood.

Al hacer este sencillo ejercicio, identificamos ocho negocios y un apartamento que no estaban incluidos en la base de datos de las licencias comerciales de Maywood y que el personal de la municipalidad después confirmó que operaban sin licencias comerciales. Uno de los negocios que no tenía licencia, una popular franquicia nacional de sándwiches, estaba ubicado justo a una cuadra de la municipalidad de Maywood. Después de que informamos a Maywood acerca de los resultados de nuestra revisión, el personal de la municipalidad emitió varios avisos de violación e inmediatamente cobró casi $3,000 de tres de los negocios que estaban operando sin licencias comerciales.

Los resultados de nuestra revisión limitada indican que Maywood probablemente tenga muchos más negocios operando sin licencias comerciales actuales. De hecho, durante nuestra revisión de seis de los contratos de la municipalidad, identificamos dos negocios más que no tenían licencias comerciales. Una era una empresa de ingeniería, Willdan Group, Inc., que prestó servicios a la municipalidad por más de cinco años y la otra era una firma legal, Best Best & Krieger, LLP, que brindó servicios legales especiales a la municipalidad. El hecho de que Maywood no se asegurara de que incluso sus propios contratistas tuvieran una licencia comercial, enfatiza el alcance de las deficiencias en el control sobre esta importante función que genera ingresos.

El hecho de que Maywood no se asegurara de que incluso sus propios contratistas tuvieran una licencia comercial, enfatiza el alcance de las deficiencias en el control sobre esta importante función que genera ingresos.

Los negocios que operan en Maywood deben presentar un formulario para obtener una licencia comercial. Sin embargo, debido a que la cantidad del cargo por licencia generalmente se basa en el ingreso reportado, los propietarios de los negocios pueden reducir sus cuotas de licencia si reportan menos ingresos totales al solicitar una licencia, potencialmente provocando que Maywood no cobre lo suficiente de esos negocios que se registraron en la municipalidad. A pesar de esta posibilidad, Maywood no requiere que los propietarios comerciales proporcionen alguna documentación de respaldo por los montos de ingresos reportados. Además, Maywood no tiene políticas ni procedimientos formales que regulen el proceso de licencias; por lo tanto, solo lleva a cabo un seguimiento limitado con los propietarios comerciales que tienen pagos atrasados. Asimismo, incluso cuando Maywood tiene conocimiento de que existe un negocio dentro de los límites de la ciudad, no siempre cobra el ingreso que se debe a la municipalidad. De acuerdo con la base de datos de licencias comerciales de la ciudad, hasta marzo de 2016, hay 167 negocios que Maywood tiene conocimiento que están atrasados en sus pagos de cuotas de licencia. Aunque algunos de estos negocios probablemente ya no están funcionando, una cantidad importante de estos probablemente sigan activos. En el año antes de que estuvieran atrasados, estos negocios pagaron un total de $19,000 en cuotas por la licencia comercial.

Maywood también genera ingresos por alquiler de propiedades en la ciudad, pero no ha cobrado más de $60,000 en ingresos por alquiler y cuotas atrasadas desde el año 2012. A los arrendatarios se les requiere a través de un contrato que hagan sus pagos mensuales a la municipalidad a cambio del uso de la propiedad de la ciudad, y las cuotas atrasadas se activan cuando un arrendatario está atrasado. Las cuatro propiedades que Maywood alquila a otras entidades deben generar un total de $75,000 en ingresos anuales. Revisamos las dos propiedades más grandes: una propiedad industrial que la municipalidad alquila a su contratista de mantenimiento, V & M Iron Works (V & M) y un campo que alquila a una liga de softball, Latin and American Men's Softball League. En el caso de la propiedad industrial, V & M hizo solo uno de sus pagos de arrendamiento a tiempo en más de tres años, y el personal de la municipalidad no aplicó una cuota atrasada de $250 en cada uno de los 42 pagos atrasados, renunciando a $10,500 en cuotas atrasadas. Al utilizar los registros contables de la municipalidad, también determinamos que el contratista de mantenimiento hizo los pagos de alquiler a Maywood solo esporádicamente desde el alquiler de la propiedad a finales del año 2012, dando como resultado $37,500 en pagos pendientes de alquiler. Maywood no cobró estos pagos pendientes de alquiler hasta que nosotros mencionamos este tema al administrador municipal interino. Aunque V & M todavía debía $10,500 en cuotas atrasadas, el administrador municipal interino explicó que durante las negociaciones, la municipalidad exoneró estas cuotas en un intento por asegurar el pago completo de los pagos por alquiler atrasados. Un representante de V & M declaró que no hizo pagos periódicos por el alquiler porque la municipalidad no estaba pagando los servicios que su firma le proporcionó a Maywood. Además, Maywood continuó permitiendo que V & M ocupara la propiedad durante dos años después que el contrato inicial venció, una situación que pudo haber contribuido a los problemas continuos de cobro al indicarle al arrendatario que la municipalidad no estaba supervisando ni cumpliendo con sus contratos estrictamente.

En el caso del campo de softball, la Latin and American Men's Softball League no hizo un pago a tiempo en casi tres años que alquiló la propiedad. Determinamos que el arrendatario le debe a Maywood $9,000 en pagos pendientes por el alquiler y $3,500 en cuotas atrasadas. Después le preguntamos al personal de Maywood en abril de 2016 acerca de estos montos vencidos, el administrador municipal interino contactó al arrendatario, quien respondió que debía esa cantidad pero que la municipalidad todavía no había obtenido una resolución sobre este asunto. La supervisión inadecuada de los alquileres y no garantizar el cobro de los pagos de alquiler de manera inmediata por parte de Maywood, se debe en gran parte al hecho de que no tiene políticas ni procedimientos escritos relacionados con sus alquileres y no sabe con certeza quién es responsable de supervisar los alquileres. De hecho, el supervisor de contabilidad declaró que la municipalidad acaba de implementar la práctica de enviar facturas a los arrendatarios cada mes.

También descubrimos que Maywood no ha actualizado sus cargos de permisos para construcción y ni siquiera ha realizado un estudio

de cargos en ocho años y esta falla al no volver a evaluar los cargos ha dado como resultado otra pérdida de ingresos. En cambio, el Condado de Los Angeles relaciona los cargos por servicios de construcción y planificación con la tarifa de inflación y vuelve a tasarlos cada año. Estos ajustes recurrentes permiten al Condado de los Angeles garantizar que está recuperando los costos de sus servicios, así como proporcionar aprobaciones del plan de construcción y emitir permisos de servicios de electricidad. Posteriormente, compartimos nuestras inquietudes acerca de este asunto con el director de planificación de Maywood, y casi un mes después, en junio de 2016, el Concejo Municipal de Maywood adoptó un programa de cargos del Condado de los Angeles. Como mostramos en la Tabla 3, la adopción del programa de cargos del Condado de los Angeles dio como resultado aumentos en algunos de los cargos de Maywood; los aumentos por el nuevo cargo varían de 32 por ciento por una alteración de construcción comercial a más de 100 por ciento por un reemplazo de un panel de servicio eléctrico.

Por último, revisamos los pagos que Maywood recibió de su contratista de manejo de desechos, Republic Services, Inc., para determinar si esos pagos, que en el año fiscal 2014–15 sumó casi $200,000 y cumplió con los términos del contrato. Realizamos esta prueba con el contrato que se incluye en el expediente de Maywood, que tenía una fecha de vigencia de noviembre de 1995 y según estos términos, se extendió automáticamente al año después de su fecha de vencimiento hasta que la municipalidad haga algo para cancelar el contrato. El contratista encargado de los desechos de Maywood recoge la basura de todas las ubicaciones residenciales y comerciales en la ciudad y cobra los pagos de estos clientes por sus servicios. La copia del contrato de Maywood con Republic Services especifica que pagará a Maywood un 10 por ciento de sus cobros para los clientes residenciales y 12 por ciento para los clientes comerciales. Sin embargo, descubrimos que durante los últimos cincos años, Republic Services pagó a Maywood solo 10 por ciento de los ingresos que cobró de ambos tipos de clientes, una cantidad que parece indicar que el contratista ha pagado sustancialmente menos a la municipalidad.

Maywood solo tenía el contrato de Republic Services de 1995 en el archivo; sin embargo, después de nuestro trabajo de campo y nuestra conferencia final con la municipalidad, el personal de la municipalidad nos envió una versión más reciente del contrato con una fecha vigente de abril de 1999 que los miembros del personal acababan de obtener del proveedor. Este contrato especifica que Republic Services pagará a Maywood el 10 por ciento de los pagos cobrados de todos los tipos de clientes. No obstante, debido a que la municipalidad no tenía una copia actual del contrato con Republic Services con los términos de pago correctos, Maywood no podía saber si este contratista estaba enviando el monto correcto de pagos desde 1999. Posiblemente, Republic Services podría haber estado pagando significativamente menos a la municipalidad durante años, y la municipalidad no se hubiera dado cuenta porque no tenía ningún proceso implementado para asegurarse de que el contratista enviara el monto total según los términos del contrato. Debido a que Maywood no ha guardado copias actualizadas de este contrato, también ha tenido que creer en la palabra del proveedor de que el contrato de 1999 es, de hecho, la versión más reciente.

Tabla 3
Aumentos en los cargos de construcción y planificación después de que Maywood adoptó el programa de cargos del Condado de Los Angeles

PROYECTO DE EJEMPLO	CARGO ANTERIOR POR PERMISO	NUEVO CARGO POR PERMISO	AUMENTO DEL PORCENTAJE EN EL CARGO
Reemplazo del techo residencial (costo $7,000)	$220	$294	34%
Modificación del edificio comercial (costo $50,000)	991	1,309	32
Construcción de nueva casa (costo $250,000)	4,055	7,431	83
Reemplazo del calentador de agua	26	46	77
Instalación del calentador de pared	30	58	93
Reemplazo del panel de servicio eléctrico	35	70	100

Fuentes: Los cargos de construcción y planificación anteriores de Maywood y el código de ordenanzas del Condado de Los Angeles.

Recomendaciones para tratar este riesgo

Para maximizar los ingresos y mejorar su situación financiera, Maywood debe hacer lo siguiente:

- Evaluar sus necesidades de dotación de personal para las funciones de control de estacionamiento y control del código y agregar puestos para maximizar su capacidad de cobrar los ingresos de las citaciones de estacionamiento y cargos por licencias comerciales.

- Desarrollar un proceso que garantice que todos los negocios que funcionan dentro de los límites de la ciudad, incluyendo a sus contratistas, tengan licencias comerciales válidas. Por ejemplo, Maywood debe considerar contratar a un proveedor externo para identificar los negocios que operan en la ciudad sin tener licencias comerciales válidas. Maywood debe estructurar dicho contrato para que pague al proveedor solo un porcentaje del ingreso adicional generado de los negocios que identificó que operan sin licencias comerciales válidas.

- Requerir a los propietarios comerciales que proporcionen documentación de respaldo por sus ingresos reportados que la municipalidad utiliza para calcular el costo de la licencia comercial.

- Implementar políticas y procedimientos que garanticen la administración eficiente de sus alquileres, incluyendo las renovaciones oportunas de los contratos y cancelaciones de alquileres en caso de un incumplimiento. Adicionalmente, Maywood debe desarrollar controles para ayudar a garantizar que recibe los pagos por alquiler a tiempo y que aplica y cobra de inmediato las cuotas atrasadas por los pagos atrasados.

- Continuar dando seguimiento al nuevo proveedor del sistema de citaciones de estacionamiento para asegurarse de que cargue de inmediato los datos de citaciones de estacionamiento antiguos en el nuevo sistema de Maywood.

- Asegurarse de mantener copias actualizadas de sus contratos con todos los proveedores y arrendatarios, incluyendo su contratista encargado de los desechos.

- Revisar todos los pagos anteriores recibidos de Republic Services para asegurarse de que cumple con los términos del contrato adecuado. Si se identifica que faltan pagos, Maywood debe realizar el cobro de esos montos hasta donde sea posible.

- Desarrollar un proceso para supervisar todos los pagos futuros del contratista encargado de los desechos de Maywood para garantizar que están de acuerdo con los términos del contrato.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

LOS CONTROLES INTERNOS DÉBILES Y LA FALTA DE CUMPLIMIENTO CON SU CÓDIGO MUNICIPAL PONEN EN RIESGO LA PROVISIÓN DE MAYWOOD DE LOS SERVICIOS BÁSICOS PARA LOS RESIDENTES

Maywood gastó millones en contratos que no vinculó a un proceso de licitación competitivo, con lo cual no garantizó la rentabilidad de sus gastos. Adicionalmente, la municipalidad no supervisó sus contratos de manera efectiva, permitiendo que los contratistas operen sin requerir políticas de seguro, y no verificó el cumplimiento de los contratistas con las leyes de salarios vigentes del estado. Su ineficiente supervisión de contratos también permitió que los contratos por servicios esenciales para la ciudad caducaran.

La debilidad de los controles internos de Maywood respecto a su función contable también ha expuesto a la municipalidad para que no detecte el riesgo de fraude, los errores o el abuso. Por último, las prácticas de elaboración de informes financieros deficientes de Maywood han dado como resultado la falta de cumplimiento con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y durante años, este incumplimiento ha evitado que su auditor externo exprese una opinión sobre los estados financieros de Maywood. Como resultado, los usuarios de los estados financieros de Maywood durante esos años habían disminuido la seguridad de que esos estados financieros reflejaran con exactitud la posición financiera real de la municipalidad en ese preciso momento.

El incumplimiento por parte de Maywood con las Leyes de contratación locales y de trabajo estatales lo ha expuesto a una responsabilidad legal y al riesgo de gastar en exceso

El Concejo Municipal de Maywood y el gerente municipal anterior no supervisaron adecuadamente las adquisiciones de varios servicios de la ciudad. Maywood ha utilizado a los contratistas para realizar muchas funciones esenciales, con más de la mitad de los gastos de fondos generales de la municipalidad durante los últimos cinco años fiscales destinados a los servicios contratados. A pesar de su confianza en los contratistas, Maywood con frecuencia utilizó un proceso no competitivo para contratar los servicios vitales de la ciudad, y de este modo no ha garantizado la rentabilidad de dichos servicios. El código municipal de Maywood asigna específicamente al gerente municipal, o su designado como funcionario de compras, la responsabilidad de supervisar la función de adquisiciones y el código municipal establece el objetivo de obtener una competencia total y abierta para las compras de productos y servicios de la municipalidad. El asistente ejecutivo que ha estado con la municipalidad desde el año 2010 declaró que la municipalidad no había empleado a una persona con el título de funcionario de compras ni designado a un empleado existente para ese cargo. Sin embargo, como demostramos en esta sección, el gerente municipal anterior no supervisó las adquisiciones de manera efectiva, permitiendo numerosos casos de incumplimiento con los requisitos de licitación competitiva y con otras cláusulas del código municipal, la ley estatal y los términos de contratos de Maywood con sus proveedores de servicio. El concejo municipal tampoco mantuvo su responsabilidad fiduciaria con los ciudadanos de Maywood al aprobar dichos contratos en varias ocasiones.

El código municipal de Maywood requiere que la municipalidad realice un proceso de licitación por los contratos de servicios profesionales con un valor mayor de $30,001. Adicionalmente, en cualquier momento que la municipalidad enmiende un contrato para aumentar una compensación en más de $30,001, la enmienda está sujeta al mismo requerimiento. La municipalidad tiene la opción de hacer un aviso público para invitar a licitar o enviar una invitación a los contratistas potenciales de su elección; en cada opción, la municipalidad debe intentar obtener tres licitaciones.

Para determinar el cumplimiento de Maywood con los requisitos del contrato incluidos en su código municipal, en las leyes estatales relevantes y ciertos términos del contrato, revisamos seis de los contratos de la municipalidad y enmiendas relacionadas. Maywood no pudo proporcionar evidencia de que había realizado el proceso de licitación necesario en cuatro ocasiones, como se muestra en la Tabla 4.

Debido a la confianza significativa de Maywood en el trabajo contratado, su incumplimiento con los requisitos de licitación competitiva, que afecta cuatro de los seis contratos seleccionados, indica un riesgo de exceso de gastos. Por ejemplo, Maywood gastó $13 millones en un contrato de cumplimiento de ley de cuatro años con el Departamento del Alguacil del Condado de Los Angeles, pero la municipalidad no pudo proporcionar evidencia de que se había sujetado al contrato con un proceso de selección competitivo. La municipalidad celebró el contrato poco después disolver su departamento de policía en junio de 2010. Aunque el código municipal permite a Maywood abstenerse el requisito de licitación en casos de emergencia que tengan la aprobación de cuatro de los cinco miembros del concejo municipal, la municipalidad no tenía los registros necesarios para demostrar que el concejo municipal declaró adecuadamente una emergencia antes de firmar el contrato. Incluso si el concejo municipal había declarado una emergencia, creemos que la municipalidad debió haber celebrado un contrato a corto plazo que no sobrepasara un año y después haber seleccionado un contratista con base en un proceso de licitación competitivo. No obstante, Maywood celebró un contrato por cuatro años antes de intentar averiguar si otras organizaciones de cumplimiento de la ley podrían proporcionar los mismos servicios a un menor costo.

Maywood también pudo no proporcionar evidencia de que realizó un proceso de licitación competitivo antes de gastar casi $1 millón en servicios legales. Maywood celebró un contrato con una firma legal, Best Best & Krieger, LLP,

Tabla 4
Maywood no siempre solicitó licitaciones competitivas cuando otorgó los contratos

	¿SIGUIÓ MAYWOOD Y DOCUMENTÓ EL PROCESO DE LICITACIÓN REQUERIDO?				
LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CONTRATISTA	¿EMITIÓ LA MUNICIPALIDAD UNA SOLICITUD PARA LAS PROPUESTAS O CALIFICACIONES QUE INCLUYEN LOS ELEMENTOS REQUERIDOS?	¿RECIBIÓ LA MUNICIPALIDAD LAS PROPUESTAS?	¿LLEVÓ A CABO LA MUNICIPALIDAD UN ANÁLISIS VÁLIDO PARA SELECCIONAR AL MEJOR LICITADOR?	PERÍODO EN EL QUE OCURRIERON LAS VIOLACIONES DE MAYWOOD	MONTO QUE MAYWOOD GASTÓ EN EL CONTRATO QUE VIOLÓ LOS REQUISITOS DE LICITACIÓN
Cumplimiento de ley	No	No	No	Julio de 2010 a junio de 2014	$13,242,000
Asesor legal especial	No	No	No	Septiembre de 2010 a la fecha	998,000*
Ingeniería	Sí†	Sí†	No†	Enero de 2011 a junio de 2016	1,091,000*
Administración del proyecto	Sí	Sí	Sí	N/A	N/A
Contabilidad	No	No	No	Mayo de 2014 a la fecha	72,000*
Mantenimiento de toda la ciudad	Sí	Sí	Sí	N/A	N/A

Fuentes: Análisis de la Auditora Estatal de California de los contratos individuales, datos de contabilidad y otros documentos relacionados de Maywood.

N/A = No aplica.

* Utilizamos una fecha límite de junio de 2015 para cuantificar los montos que Maywood gastó en los contratos que violaron los requisitos de licitación para recibir asesoría legal especial y servicios de ingeniería, ya que este fue el mes más reciente para el cual estuvieron disponibles los estados financieros auditados. Pudimos obtener copias de los cheques que la municipalidad emitió desde junio de 2015 hasta la fecha actual para respaldar el monto total que Maywood pagó al contratista de contabilidad.

† Maywood emitió una solicitud de propuestas (RFP) para varios servicios municipales, incluyendo ingeniería, pero la RFP no tenía ningún detalle necesario para permitir que un contratista enviara una licitación informada. Por consiguiente, consideramos que el análisis subsiguiente de las licitaciones de Maywood enviado en respuesta a la RFP no es válido.

en septiembre de 2010 parcialmente para manejar las demandas contra la municipalidad, incluyendo cuatro demandas específicas mencionadas en el contrato. El contrato especificaba tarifas por hora sin un límite en la compensación total. Debido a que al final, Maywood pagó a la empresa aproximadamente $700,000 en el primer año de contrato, consideramos que la municipalidad debió haber esperado razonablemente que los gastos del contrato sobrepasaran los $30,001. Sin embargo, Maywood no pudo brindar evidencia de que llevó a cabo un proceso de licitación competitivo, como lo requiere el código municipal de Maywood.

Maywood también emitió una solicitud extremadamente vaga por las propuestas que buscaban servicios de ingeniería y por consiguiente no pudo realizar un análisis válido para seleccionar al contratista. En 2011, Maywood contrató a una empresa de ingeniería, Willdan Group, Inc. para que proporcionara servicios de ingeniería para la ciudad y gastó aproximadamente $1.1 millones desde 2011 hasta el 2015 en este contrato. Aunque la municipalidad había emitido una solicitud de propuestas, la solicitud no estaba lo suficientemente detallada y ni siquiera incluía una descripción básica de los servicios que Maywood esperaba que el contratista proporcionara.

Maywood no pudo brindar evidencia de que llevó a cabo un proceso de licitación competitivo, como lo requiere el código municipal de Maywood.

Específicamente, al describir los servicios solicitados, la solicitud de la municipalidad de las propuestas declaró solo que Maywood buscaba servicios en "obras públicas e ingeniería" y la solicitud no proporcionó ninguna información adicional. Debido a que la solicitud de propuestas no tenía ningún detalle necesario para permitir que un contratista enviara una licitación informada, consideramos que el análisis subsiguiente de las licitaciones de Maywood enviado en respuesta a la solicitud de las propuestas no es válido. Por consiguiente, la municipalidad no pudo garantizar que seleccionó a la empresa de ingeniería más calificada a un costo competitivo.

Por último, Maywood no renovó su contrato por escrito con Willdan Group, Inc., después de que el contrato expiró en enero de 2014. En lugar de eso, según lo evidencian las comunicaciones entre las partes, confió en un acuerdo informal con el contratista para continuar brindando los servicios hasta que cualquiera de las partes lo cancelara. Como lo discutimos más ampliamente en esta sección, la municipalidad canceló a este contratista posteriormente y contrató a una nueva empresa de ingeniería de manera temporal.

Después de emplear a varios trabajadores temporales para supervisar las finanzas de la municipalidad, en 2014 la municipalidad celebró un contrato con una beneficiaria jubilada para administrar la función contable. Aunque la municipalidad anteriormente gastó más de $100,000 al año en personal de contabilidad interino que trabajó en el mismo cargo, el gerente municipal anterior limitó el contrato con la beneficiaria jubilada en $30,000, justo debajo del umbral que requeriría un proceso de licitación competitivo y la aprobación del concejo municipal. Este límite permitió al gerente municipal anterior tomar esta decisión de contratación unilateralmente. Sin embargo, nuestra revisión de los registros de pago de Maywood reveló que finalmente, la municipalidad pagó al nuevo contratista de contabilidad $72,000 durante los últimos dos años. Según el asistente ejecutivo de la municipalidad, el gerente municipal anterior no enmendó el contrato y no utilizó un proceso competitivo para solicitar las licitaciones y obtener estos servicios de contabilidad, evadiendo así los requisitos detallados en el código municipal.

Además, la condición financiera débil de Maywood, y su necesidad de contar con un profesional de finanzas bien calificado, que tenga la habilidad de administrar los asuntos financieros de la municipalidad, incluyendo las funciones de contabilidad, presupuesto, cobros y elaboración de informes financieros, pone en duda la sabiduría de limitar a $30,000 la compensación total para el puesto de gerente de contabilidad. Específicamente, creemos que el gerente municipal anterior disminuyó la capacidad de la

municipalidad de encontrar al candidato mejor calificado para administrar esta función esencial al limitar la compensación en un nivel tan bajo. Su decisión dio como resultado que la municipalidad contratara a una persona cuya experiencia, por su propia admisión, era limitada para elaborar un presupuesto y supervisar las funciones específicas de contabilidad y cuentas por pagar (con una ausencia notable de experiencia en la elaboración de informes financieros) en una municipalidad vecina. Su estatus como beneficiaria jubilada también la restringió en un límite anual de 960 horas, una cantidad que se traduce en solo 18 horas por semana, un límite que incluso podría reducir la capacidad del profesional más competente para administrar con éxito las funciones de contabilidad de la municipalidad. Como otras secciones de este informe lo explican, la falta de profesionales financieros capacitados de Maywood ha evitado que la municipalidad fortalezca sus prácticas y controles de contabilidad y que mejore su elaboración de informes financieros y de presupuesto.

Las circunstancias que rodean la reciente decisión del concejo municipal para contratar a una nueva empresa de ingeniería, también han puesto en duda la sensatez de las decisiones de contratación de la municipalidad y han creado la apariencia de malversación. Específicamente, la municipalidad canceló su contrato con Willdan Group, Inc. por los servicios de ingeniería, unos de los servicios más costosos para la municipalidad, sin una causa justificada. En mayo de 2016, el concejo municipal votó para contratar temporalmente a una nueva empresa de ingeniería, ECM Group, Inc. (ECM), que estaba bajo investigación en una municipalidad cercana por sobrefacturación. El informe del personal que la administración de la municipalidad proporcionó al concejo municipal solo hizo una vaga referencia a las inquietudes acerca del nivel de los servicios de ingeniería actuales y no describió con suficientes detalles el motivo por el cual recomendó la cancelación del contrato de ingeniería que estaba implementado en ese momento. El voto del concejo municipal para contratar a una nueva empresa de ingeniería sin realizar una licitación competitiva siguió varios intentos fallidos que ocurrieron cinco meses antes de reemplazar al contratista de ingeniería existente. Los intentos se evidencian por la aparición repetida de artículos de acción relacionados en las agendas de tres reuniones consecutivas del concejo municipal en diciembre de 2015 y enero de 2016; sin embargo, ninguna de estas reuniones se llevó a cabo por le faltó quórum al concejo municipal.

Las circunstancias que rodean la reciente decisión de contratación del concejo municipal... puso en duda la sensatez de las decisiones de contratación de la municipalidad.

También nos dimos cuenta que poco antes de la última elección del concejo municipal en noviembre de 2015, ECM hizo una contribución política deducible de $250 a uno de los miembros recién electos del concejo municipal. Además, ECM utilizó una táctica de comercialización agresiva para lograr un negocio con la municipalidad justo después del cambio en la composición del concejo en diciembre de 2015. Específicamente, la empresa entregó al gerente municipal interino recién nombrado, un paquete promocional que incluía una carta para el concejo municipal que pretendía ser del gerente municipal interino con una recomendación para contratar ECM como la nueva firma de ingeniería. El gerente municipal interino comunicó de inmediato al concejo municipal el hecho de que él no había escrito la carta y que él no envió la carta para su consideración.

No obstante, por último el concejo municipal aprobó un contrato de pago por servicio de tres meses con ECM y omitió los requisitos de licitación competitiva, no garantizando la rentabilidad de los gastos relacionados con este contrato de ingeniería. Dada la importancia del contrato de ingeniería, el contratista anterior, Willdan Group, Inc., cobró más de $200,000 en promedio en cada uno de los cuatros años anteriores. Esperábamos que Maywood realizara un proceso competitivo para garantizar los servicios a largo plazo del contratista más

calificado a un precio competitivo. De hecho, ECM facturó a la municipalidad más de $40,000 por los servicios de solo dos meses, superando así el umbral de $30,001 para el requisito de licitación. Los intentos iniciales del concejo municipal por cambiar al contratista en diciembre de 2015 y enero de 2016, cinco meses antes del voto para contratar a la nueva empresa de ingeniería, demuestra que Maywood tenía bastante tiempo para contratar a un nuevo contratista mediante un proceso competitivo, que hubiese incluido la divulgación pública de una solicitud de propuestas y el análisis de cada oferta para seleccionar al mejor candidato. Sin embargo, la decisión del concejo municipal de cancelar abruptamente los servicios de Willdan Group, Inc., que había estado a cargo de los servicios de ingeniería por más de cinco años, y reemplazar a ese contratista con ECM, una empresa a la que no examinó adecuadamente, en lo mínimo hace surgir interrogantes acerca de la sensatez del proceso de toma de decisiones del concejo municipal y, en el peor grado, crea una apariencia de malversación.

Si la municipalidad hubiese realizado un proceso de selección adecuado y revisado las referencias del ECM, se hubiese dado cuenta de las prácticas de facturación inadecuadas de la empresa. En junio de 2016, un mes después de que el Concejo Municipal de Maywood aprobó el contrato con la nueva empresa de ingeniería, los auditores contratados por una municipalidad cercana publicaron un informe contable que detallaba varios casos de facturación falsa de ECM. El director del ECM admitió crear hojas de cálculo falsas para garantizar recibir el cargo máximo permitido bajo el contrato con esa municipalidad. En uno de los ejemplos que documentaron los auditores, el ECM envió facturas afirmando que un solo miembro del personal trabajó de 25 a 27 horas en un solo día. En otro caso, la empresa reclamó que un miembro del personal trabajó en un negocio municipal por 70 horas durante un período de cuatro días, plazo de tiempo que los auditores indicaron que se trató de una facturación falsa.

Por último, la municipalidad permitió a ECM comenzar a trabajar a pesar de no tener un contrato firmado. De acuerdo con el administrador municipal interino, Maywood no obtuvo un contrato firmado hasta el 16 de agosto de 2016, seis días después de que expiró el contrato.

Además, Maywood se expuso a sí mismo a la responsabilidad legal cuando no garantizó que sus contratistas tuvieran seguro y que ellos estuviesen cumpliendo con las leyes de salarios vigentes. Los contratos de la municipalidad requieren que los contratistas de Maywood tengan varias pólizas de seguro, tales como la compensación de trabajadores y el seguro de responsabilidad general, para proteger a la municipalidad de cualquier riesgo.

La municipalidad permitió a ECM comenzar a trabajar a pesar de no tener un contrato firmado.

Estos riesgos incluyen daño a la propiedad, robo y lesiones al trabajador. Aunque Maywood incluye cláusulas en sus contratos que especifican los tipos de seguro requeridos junto con los límites obligatorios de la política, no garantiza que todos los contratistas obtengan el seguro requerido, aumentando así el riesgo de que la municipalidad tenga que pagar los daños en casos donde los contratistas no estén cubiertos por el seguro. Por ejemplo, encontramos que el supervisor de contabilidad, la beneficiaria jubilada que tiene un contrato con Maywood, no poseía el seguro de responsabilidad requerido por contrato. Poco después de que preguntamos acerca de esto, ella compró el seguro. Además, el contratista de servicios de mantenimiento de Maywood, V & M, no poseía cobertura de seguro de vehículo en el nivel requerido para su contrato. El contratista debe tener una póliza que cubra cualquier vehículo, con un límite de reclamo individual combinado de $1 millón, pero V & M solo tenía cobertura para los vehículos que se mencionan en la póliza y con la cobertura individual de menos de $500,000. El lenguaje en los contratos para el supervisor de contabilidad y el contratista de servicios de mantenimiento indicó a esos contratistas que proporcionaran prueba de todo el seguro requerido antes de que comenzaran a trabajar para la municipalidad; sin embargo, el sistema de supervisión inadecuado de Maywood permitió que no se corrigieran los casos de incumplimiento con estos términos de los contratos.

De manera similar, Maywood no garantizó que uno de sus contratistas, V & M, cumpliera con las leyes de salarios vigentes, que están diseñadas para garantizar que los trabajadores empleados contratados en proyectos de obras públicas, que cuestan más de $1,000, reciban sus salarios vigentes en sus comunidades. La ley estatal requiere que la municipalidad obtenga información de los salarios vigentes del Departamento de Relaciones Industriales (Relaciones Industriales) y esto coloca la responsabilidad sobre el contratista de pagar tarifas de salarios vigentes. Aunque las personas que supervisaron el contrato en cuestión ya no están empleadas por la municipalidad y no estaban disponibles para hacer comentarios al respecto, el director de planificación actual nos dijo que no había obtenido la información acerca de los salarios vigentes que genera el Departamento de Relaciones Industriales ya que él fue contratado en abril de 2016. Además, la tarifa de mano de obra calificada por hora de $50 que Maywood especificó en su contrato de obras públicas con V & M (el contrato de mantenimiento para toda la ciudad que identificamos en la Tabla 4) es menor que las tarifas de salario vigentes para algunos de los servicios que la municipalidad espera que el contratista proporcione.

Maywood no garantizó que uno de sus contratistas, V & M, cumpliera con las leyes de salarios vigentes.

De hecho, identificamos ciertos casos en los que el contratista facturó a Maywood salarios que podrían haber estado por debajo de las tarifas de salario vigentes para el Condado de Los Angeles.[2] En un proyecto para el mantenimiento de calles valorado en $18,000 que probablemente requería la tarifa de salario vigente de $52.15 por hora, V & M facturó a $50 la hora por mano de obra calificada.

En otro caso, V & M llevó a cabo reparaciones en un aparato de aire acondicionado que sumó aproximadamente $2,000, y facturó a la municipalidad por mano de obra calificada una tarifa de $50 por hora a pesar de que la tarifa de salario vigente que correspondía era de $61.51. La ley estatal requiere que la municipalidad esté informada de y que supervise las probables violaciones a la ley de salario vigente y luego reporte cualquier violación sospechosa al comisionado de trabajo. La facturación de este contratista por tarifas aparentemente menores que la tarifa de salario vigente, debió advertir a la municipalidad que el contratista probablemente no estaba pagando a sus trabajadores lo que corresponde según la ley estatal. Aunque el director de planificación actual todavía no estaba trabajando para la municipalidad cuando se emitieron estas facturas, él reconoció que no había revisado las facturas de este contratista para ver si cumplían con las tarifas de salario vigentes. Él nos contó que el motivo fue que creyó que el requisito del salario vigente solo aplicaba a los proyectos de obras públicas que cuestan más de $30,000 en lugar de tan solo $1,000 como lo requiere la ley. Debido a la falta de entendimiento del director de planificación acerca de la ley de salarios vigentes, la municipalidad probablemente nunca hubiese cuestionado a este contratista acerca de las facturas hasta que nosotros presentamos este asunto al director de planificación.

El incumplimiento de Maywood con las leyes de salarios vigentes del estado y para garantizar la posesión del seguro adecuado por sus contratistas, surge de prácticas de administración de contratos ineficientes y la falta de una política de adquisiciones detallada con los papeles claramente designados para el personal de la municipalidad. El código municipal de Maywood requiere que el gerente municipal prepare e implemente un manual de políticas y procedimientos, necesarios para implementar los reglamentos de compras de la municipalidad. Sin embargo, Maywood no mantiene políticas ni procedimientos de compras. Si se desarrollaran adecuadamente,

[2] No sabemos cómo Industrial Relations hubiera clasificado a estos trabajadores en estos casos. Sin embargo, tomamos determinaciones razonables con base en la información que obtuvimos de Industrial Relations.

dichas políticas describirían un proceso efectivo para verificar el cumplimiento de los contratistas con los términos del contrato, proporcionarían una guía separada para los contratos de obras públicas sujetos a las leyes de salario vigentes y detallarían procedimientos para la supervisión de los contratos y también asignarían la responsabilidad para cada actividad al personal específico.

El código municipal de Maywood también requiere que el gerente municipal guarde una lista de los contratistas municipales. Sin embargo, el documento de seguimiento que nos proporcionó la municipalidad contenía información inexacta e incompleta sobre los contratistas y proveedores de la municipalidad, y estos problemas perjudicaron severamente la utilidad del documento. Por ejemplo, el documento de seguimiento mencionaba un contrato que tenía una fecha de vencimiento que era un año anterior a la fecha de inicio del contrato. El documento de Maywood también mencionaba varios plazos para ciertos contratos pero no incluía otros contratos. Particularmente, el problema era la ausencia de información del contrato por servicios y puestos clave, incluyendo al abogado de la ciudad, supervisor de contabilidad, auditor financiero y servicios de control animal.

La falta de una administración efectiva de los contratos por parte de Maywood también puso en riesgo los servicios vitales de la ciudad. Por ejemplo, los errores en la supervisión de los contratos de Maywood dieron como resultado el vencimiento de su contrato por servicios de control animal, que son importantes para una comunidad residencial densamente poblada como la de Maywood. Una carta del Departamento de cuidado y control de animales del Condado de Los Angeles (Control animal), el contratista de servicios de control animal de la municipalidad, fechada 18 meses después del vencimiento del contrato de Control animal, demuestra la negligencia del gerente municipal anterior en cuanto a la necesidad de la municipalidad de renovar el contrato. En la carta, Control animal señaló los intentos repetidos que había hecho para obtener una renovación de su contrato con la municipalidad y aconsejó a Maywood cancelar sus servicios a menos que la municipalidad celebrara un nuevo acuerdo aunque la municipalidad continuara haciendo los pagos habituales a Control animal después de que su contrato expirara. Maywood eventualmente renovó el contrato, casi dos años después del vencimiento del contrato original y cinco meses después de recibir la carta de Control animal. No obstante, debido a que la municipalidad firmó el contrato 11 meses después de manera retroactiva en el año fiscal 2015–16, el contrato expiró una vez más y Maywood todavía lo debe renovar.

Recomendaciones para tratar este riesgo

Para confirmar que Maywood se adhiera a la ley estatal y a su propio código municipal al adquirir productos y servicios, el concejo municipal debe hacer lo siguiente:

- Asegurarse de que la municipalidad utilice un proceso competitivo, cuando sea necesario, para contratar productos y servicios para que la municipalidad contrate a los proveedores más calificados al mejor precio.
- Verificar que cada miembro del concejo municipal y miembro del personal de la municipalidad involucrado en la función de adquisiciones reciba capacitación sobre los requisitos de contratación que se incluyen en el código municipal de Maywood.
- Asegurarse de que sus contratos especifiquen exactamente las necesidades de la municipalidad en términos de servicios requeridos y monto máximo permitido del contrato.
- Asegurarse de que el administrador municipal o gerente municipal desarrollen e implementen el manual de políticas y procedimientos de compras requerido por el código municipal de Maywood.
- Implementar procesos para supervisar mejor sus contratos. Estos procesos se deben diseñar para garantizar que:
  - Los contratos no caduquen, de manera que haya continuidad en el servicio.
  - Los contratos se adhieran a todos los términos de sus contratos.
  - Los contratos cumplan con las leyes estatales correspondientes, tal como la ley de salarios vigentes.

La falta extrema de controles internos de Maywood ha expuesto a la municipalidad al riesgo de fraude y debilitó su función de elaboración de informes contables y financieros

La supervisión inadecuada del gerente municipal anterior de la función de contabilidad de la municipalidad provocó deficiencias graves en los controles internos o garantías fundamentales. Aunque la gerente municipal anterior enfrentó el desafío de reconstruir cada departamento municipal en 2010, después de que Maywood despidió a todo su personal debido a la incapacidad de la municipalidad de obtener cobertura de seguro por responsabilidad comercial asequible, esperábamos ver la implementación de controles suficientes para garantizar el funcionamiento efectivo del departamento de contabilidad a finales de su gestión de cinco años con la municipalidad. Sin embargo, la cantidad e importancia de los hallazgos que identificó el auditor financiero externo de la municipalidad en su informe de mayo de 2016 en cuanto a los controles internos de Maywood indica que la gerente municipal anterior ni siquiera implementó los controles contables más elementales.

Específicamente, el auditor externo independiente de Maywood, responsable de auditar los estados financieros de la municipalidad, identificó varios casos de segregación deficiente de las tareas de los empleados en áreas que exponían a Maywood al riesgo de fraude por permitir que el personal desviara efectivo sin que se notara. Por ejemplo, el auditor externo reportó que debido a la debilidad en los controles de la municipalidad sobre los pagos en efectivo, Maywood dio oportunidad al personal de la municipalidad de emitir recibos por pago en efectivo sin depositar los pagos relacionados en la cuenta bancaria de Maywood ni anotarlos en los registros contables. En otras palabras, el personal de la municipalidad pudo tomar el efectivo sin ser detectado.

Adicionalmente, el auditor externo reportó que un empleado de la municipalidad fue responsable de enviar por correo las renovaciones anuales de licencias comerciales, aceptando los pagos subsiguientes realizados en la recepción de la municipalidad (además de tener acceso a los pagos recibidos por correo) y supervisando la base de datos de licencias comerciales. Esta situación creó la oportunidad para este empleado de desviar el dinero en efectivo sin ser detectado. Específicamente, la municipalidad no asignaba a un empleado diferente a que llevara a cabo de manera independiente la revisión y conciliación de licencias comerciales con los ingresos correspondientes recaudados. Por consiguiente, es posible que el empleado a cargo de las licencias comerciales emitiera las licencias sin depositar los recibos subsiguientes en la cuenta bancaria de Maywood ni anotara los recibos en los registros contable se la municipalidad. De forma similar, el auditor externo observó una debilidad significativa en los controles internos de la municipalidad en los permisos de estacionamiento. Por ejemplo, al destacar la ausencia de garantías básicas de Maywood, el auditor señaló que el mismo empleado de la municipalidad que supervisaba y emitía los permisos de estacionamiento también era responsable de cobrar y registrar los pagos recibidos de los clientes. Por lo tanto, esta persona podría emitir permisos de estacionamiento sin depositar los recibos correspondientes en la cuenta bancaria de Maywood y sin anotarlos en los registros contables.

Durante nuestro trabajo de campo en Maywood, también observamos debilidad en los controles internos de la municipalidad. En una ocasión, observamos una caja grande abierta con cheques en blanco de la municipalidad a plena vista y dentro del alcance de todo el personal de la municipalidad. Cuando interrogamos a la supervisora de contabilidad, ella nos dijo que los cheques contenían un error de impresión y que la municipalidad estaba planificando destruirlos. También explicó que el banco no aceptaría los cheques debido al error de impresión. No obstante, después que le preguntamos acerca de los cheques en blanco de la municipalidad, ella consultó con el banco y le dijeron que el banco, de hecho, sí hubiera aceptado esos cheques. La municipalidad destruyó los cheques posteriormente.

En el año fiscal 2014-15, en el cuarto año consecutivo, el auditor externo también reportó que el personal de contabilidad de Maywood no analizó ni concilió completa y periódicamente los registros de respaldo de los saldos contables de la municipalidad, incluyendo las cuentas por cobrar, ciertas cuentas de ingresos, cuentas en efectivo y cuentas por pagar. Probablemente debido a esta

debilidad de control interno, el auditor propuso hacer varias correcciones importantes en los registros contables de la municipalidad. Además, la falta colectiva de controles para los registros de efectivo y contables de Maywood expone a la municipalidad a un riesgo elevado de que ocurra un fraude, errores o irregularidades y que estos no se detecten. Considerando la condición financiera precaria de Maywood y su incapacidad actual de pagar sus deudas vencidas a largo plazo, la municipalidad no puede permitirse controles débiles que la expongan a la pérdida potencial de los fondos de la municipalidad.

Como resultado de las deficiencias en sus controles internos, Maywood también se ha retrasado mucho en publicar sus estados financieros auditados en cada uno de los cinco años fiscales del 2010–11 al 2014–15. Los atrasos considerables en la publicación de los estados financieros de Maywood, con fechas de emisión de hace 15 meses (año fiscal 2011–12) y 10 meses (año fiscal 2014–15) después del final del año fiscal, han privado a los encargados de la toma de decisiones, incluyendo al concejo municipal y al público, de información oportuna necesaria para comprender la condición financiera de la municipalidad. La elaboración de informes financieros completos y a tiempo es particularmente importante para Maywood, dada su dificultad financiera continua.

Estas deficiencias en los controles internos fueron ocasionadas en parte por la supervisión inadecuada de Maywood y por no dotar al departamento de contabilidad con personal adecuado. Durante años, la gerente municipal anterior no dotó al departamento de contabilidad con personal adecuado, inhibiendo así su capacidad de realizar las funciones más básicas. Desde 2011, la gerente municipal anterior encomendó la función de contabilidad a dos trabajadores temporales, dándoles control total con muy poca supervisión. Ella misma admitió, la gerente municipal anterior no se dio cuenta de que estas personas no estaban calificadas para realizar el trabajo hasta que comenzó a recibir llamadas de los proveedores que no habían recibido su pago y observó otros indicios de desempeño deficiente.

La falta colectiva de controles para los registros de efectivo y contables de Maywood expone a la municipalidad a un riesgo elevado de que ocurra un fraude, errores o irregularidades y que estos no se detecten.

Ella despidió a los trabajadores temporales en mayo de 2014, tres años después de contratarlos. Nuestra revisión de los registros de cuentas por pagar de Maywood durante la gestión de los trabajadores temporales reveló que Maywood por lo general pagaba con atraso de dos a cinco meses a sus principales contratistas y en una ocasión, la municipalidad se tardó casi un año en pagar después de que el contratista había proporcionado el servicio. El supervisor de contabilidad nos dijo que estos pagos atrasados aparentemente ocurrían porque los trabajadores temporales no realizaban las conciliaciones bancarias durante el plazo de nueve meses; por lo tanto, ellos no estaban seguros de cuánto efectivo tenía disponible la municipalidad para pagar las facturas de los proveedores. Estos pagos atrasados resultaron costosos para Maywood. Por ejemplo, la municipalidad incurrió en una cuota atrasada de $49,000 porque pagó con atraso a su principal contratista, el Departamento del Alguacil del Condado de Los Angeles, por los servicios proporcionados desde julio de 2013 hasta diciembre de 2013. La municipalidad podría haber utilizado este dinero para mejorar su departamento de contabilidad o para costear una parte de los pagos de las deudas vencidas que se mencionaron anteriormente. No obstante, después de despedir a los dos trabajadores temporales, la gerente municipal anterior recortó el gasto en el personal de contabilidad aún más y contrató a un supervisor de contabilidad por medio tiempo, que al igual que sus antecesores, tuvo supervisión mínima. Por estos motivos, las deficiencias continuaron en la función de elaboración de informes contables y financieros, como lo evidencian los hallazgos repetidos del auditor externo acerca de las carencias en los registros contables de la municipalidad.

Maywood también ha tenido prácticas de elaboración de informes financieros deficientes que han dado como resultado la falta de cumplimiento con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y durante años, este incumplimiento ha evitado que el auditor externo exprese una opinión sobre los estados financieros de Maywood. Específicamente, debido a que Maywood no implementó una nueva norma de contabilidad que le exigía medir y divulgar cierta información sobre su responsabilidad por los beneficios después del empleo diferente a las pensiones, el auditor externo no pudo determinar razonablemente el efecto de este abandono de las normas de contabilidad en los gastos, obligaciones y posición financiera de la municipalidad. En consecuencia, el auditor no expresó ninguna opinión acerca de que los estados financieros de la municipalidad se presentaron razonablemente por los tres años fiscales de 2010–11 al 2012–13. Maywood finalmente implementó la norma en el año fiscal 2013–14, varios años después de que la gerente municipal anterior formara parte de la municipalidad y cinco años después de que la municipalidad hubiese implementado la norma. Además, los estados financieros de Maywood han continuado omitiendo un componente importante que requieren las normas de contabilidad: la sección de discusión de la administración y de análisis. Esta información es esencial para colocar los estados financieros de la municipalidad en un contexto operacional, económico e histórico adecuado. Por ejemplo, esta información debe incluir una descripción de la posición financiera de la municipalidad y los resultados de las actividades del año actual, y debe describir cualquier condición que tendrá efectos importantes en la posición financiera de la municipalidad.

El administrador municipal interino actual está en el proceso de mejorar los controles internos de la municipalidad y actualizar el manual de políticas y procedimientos de contabilidad para explicar estos controles. Estos cambios son esenciales porque el manual actual de la municipalidad no describe adecuadamente los procedimientos importantes de elaboración de informes contables, de presupuesto y financieros ni los controles internos. Actualmente la municipalidad también está en el proceso de reclutar a un contador director para que dirija su departamento de contabilidad.

Recomendaciones para tratar este riesgo

El concejo municipal debe garantizar que el administrador municipal o gerente municipal realice los siguientes pasos:

- Fortalecer de inmediato los controles internos de la municipalidad en sus funciones de elaboración de informes contables y financieros. Este esfuerzo debe incluir instituir una segregación adecuada de tareas en cuanto a los recibos de dinero en efectivo, existencias de cheques en blanco y emisión de licencias comerciales y cargos por estacionamiento, y debe incluir la conciliación habitual de los saldos de la cuenta del libro mayor que respalden los registros.

- Actualizar el manual de políticas y procedimientos de contabilidad de la municipalidad para describir detalladamente todas las funciones de contabilidad, presupuesto y elaboración de informes financieros y para documentar los controles internos clave.

- Garantizar que el personal siga las políticas y los procedimientos actualizados en el manual a través de la capacitación y supervisión adecuadas.

- Dotar de personal adecuado al departamento de contabilidad con personas calificadas que analicen y concilien periódicamente los saldos de las cuentas en los registros de respaldo y que eviten las cuotas atrasadas al pagarle a tiempo a los proveedores.

- Garantizar que los estados financieros de la municipalidad se emitan puntualmente y que estos cumplan con los principios de contabilidad generalmente aceptados y que incluyan todos los componentes necesarios, tales como la sección de discusión de administración y análisis.

Realizamos esta auditoría bajo la autoridad conferida a la Auditora Estatal de California por la Sección 8543 y siguientes del Código del Gobierno de California y según los estándares de auditoría del gobierno generalmente aceptados. Esos estándares requieren que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener evidencia suficiente y adecuada para proporcionar una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en nuestros objetivos de auditoría especificados en el Apéndice A. Creemos que la evidencia obtenida proporciona una base razonable para nuestros resultados y conclusiones con base en nuestros objetivos de auditoría.

Presentado respetuosamente por,

ELAINE M. HOWLE, CPA
Auditora Estatal

Fecha: 3 de octubre de 2016

Personal: Mike Tilden, CPA, Director de auditorías
Norm Colloway, CPA
Lisa Ayrapetyan, CPA, CIA, CFE
Brandon A. Clift, CPA, CFE
Brian E. Dunn, CPA, CFE
Ryan J. Mooney, CFE

Asesor legal: Scott A. Baxter, Abogado Superior

Para ver las preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con Margarita Fernández, Jefe de Asuntos Públicos, al 916.445.0255.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

APÉNDICE A

Alcance y metodología

En julio y agosto de 2015, la Auditora Estatal de California (Auditora Estatal) llevó a cabo una evaluación inicial de la ciudad de Maywood en la que revisamos la condición financiera y operacional de la municipalidad para determinar si la municipalidad demostraba características de alto riesgo que correspondieran a los siguientes seis factores de riesgos especificados en los reglamentos del estado:

- La condición financiera de la agencia gubernamental de la localidad tiene el potencial de perjudicar su capacidad de brindar servicios de manera eficiente o de cumplir con sus obligaciones financieras o legales.
- La capacidad de la agencia gubernamental de la localidad para mantener o recuperar su estabilidad financiera es deficiente.
- La elaboración de informes de la agencia gubernamental de la localidad no sigue los principios de contabilidad del gobierno generalmente aceptados.
- Las auditorías anteriores reportaron hallazgos relacionados con problemas financieros o de desempeño, y la agencia gubernamental de la localidad no ha tomado ninguna acción correctiva adecuada.
- La agencia gubernamental de la localidad utiliza un sistema ineficiente para supervisar y dar seguimiento a los fondos estatales y locales que recibe y gasta.
- Un aspecto de la operación o administración de la agencia gubernamental de la localidad que es ineficiente o inefectivo; presenta el riesgo de pérdidas, fraude o abuso; o no proporciona el nivel esperado de servicio público.

Esta evaluación inicial identificó inquietudes sobre la condición financiera, estabilidad financiera y prácticas de presupuesto de Maywood, así como sobre la efectividad de los aspectos de sus operaciones. También encontramos que Maywood no tomó ninguna acción correctiva adecuada para resolver los hallazgos anteriores de la auditoría y no cumplió con los principios de contabilidad del gobierno generalmente aceptados en sus informes financieros.

Con base en estos hallazgos iniciales, el Comité de auditoría legislativo conjunto aprobó nuestra propuesta en enero de 2016 para realizar una auditoría de la municipalidad de Maywood bajo el programa de alto riesgo de la localidad del Auditora estatal.

La Tabla A enumera nuestros objetivos de auditoría y procedimientos relacionados que utilizamos para tratar estos objetivos.

Tabla A
Objetivos de auditoría y métodos utilizados para tratarlos

	OBJETIVO DE AUDITORÍA	MÉTODO
1	Revisar y evaluar las leyes, las normas y los reglamentos significativos para los objetivos de la auditoría.	• Se revisaron las leyes, los reglamentos y otros materiales de antecedentes relevantes que aplican a la ciudad de Maywood (Maywood). • Se revisó el código municipal, así como las políticas y los procedimientos de la ciudad relevantes de Maywood.
2	Evaluar la condición financiera de la municipalidad y su capacidad para pagar sus obligaciones cuando es debido utilizando la información financiera más actual.	• Se revisaron los estados financieros auditados de Maywood correspondientes a los cinco años fiscales anteriores (del 2010–11 al 2014–15) para determinar la condición financiera de la municipalidad y su capacidad para pagar sus obligaciones cuando es debido. • Se realizaron entrevistas con el personal clave y los contratistas de la municipalidad así como con los representantes de la Autoridad de Seguro de Poder Conjunto de California (California Joint Powers Insurance Authority) y CalPERS para evaluar los esfuerzos de Maywood por negociar un plan de repago para sus obligaciones principales vencidas.

continúa en la siguiente página...

	OBJETIVO DE AUDITORÍA	MÉTODO
3	Evaluar la capacidad de la municipalidad para mantener un presupuesto balanceado en los próximos años, incluyendo lo siguiente:	
	a. La razonabilidad de las suposiciones de ingresos de la municipalidad, en suposiciones particulares relacionadas con el crecimiento económico.	• Se revisaron las proyecciones de ingresos y gastos de Maywood para los años fiscales 2016–17 y 2017–18. Utilizando los datos históricos y la información acerca de las prioridades de la municipalidad para estos dos años fiscales, se verificó la razonabilidad de las proyecciones. • Se encontró que las proyecciones de Maywood para los años fiscales 2016–17 y 2017–18 se basaron en suposiciones realistas y están alineadas con los ingresos y gastos reales que la municipalidad reportó durante los años anteriores.
	b. El análisis que respalda los gastos esperados y cómo la municipalidad garantiza las proyecciones son razonables.	
	c. La capacidad de la municipalidad para supervisar el presupuesto durante todo el año y para responder a la reducción de ingresos y el aumento de gastos.	• Se evaluó si Maywood supervisó adecuadamente los ingresos y gastos del año fiscal del 2010–11 al 2014–15 al hacer lo siguiente: – Determinar si la administración municipal buscó la aprobación de un aumento del presupuesto, según fuera necesario, cuando sus gastos reales excedieron los niveles aprobados por el concejo municipal. – Analizar sus acciones cuando recibió más o menos ingresos de lo presupuestado.
4	Examinar la estructura operativa de la municipalidad y evaluar sus controles y prácticas de administración. Determinar si los controles sobre las funciones financieras y administrativas importantes son adecuados para identificar, prevenir y tratar los desechos, el fraude, el abuso y los conflictos de interés.	• Se entrevistó al personal de Maywood y se revisaron los documentos de la política para comprender el ambiente de control de la municipalidad. Se realizaron visitas, se analizaron los documentos relevantes y se observó al personal de la municipalidad para determinar si los controles funcionaban correctamente. • Se revisaron los informes de control interno que emitió el auditor externo de Maywood durante los años fiscales 2011–12 al 2014–15 para determinar si la municipalidad corrigió de manera oportuna la debilidad identificada en sus controles internos.
5	Determinar la extensión hasta donde el concejo municipal y el gerente municipal ejercieron una supervisión adecuada de las operaciones financieras y administrativas de la municipalidad.	• Se evaluó la supervisión del concejo municipal de la gerente municipal anterior al revisar el registro existente de las evaluaciones de desempeño y extensiones del contrato aprobadas para la gerente municipal anterior. • Se revisaron las agendas y minutas de reuniones del concejo municipal así como otros documentos relevantes para evaluar las decisiones que el concejo municipal tomó acerca de los cambios personales, aprobaciones de contratos y otras funciones importantes del gobierno municipal. • Se entrevistó a la gerente municipal anterior y al personal de la municipalidad para comprender el alcance de la supervisión de las operaciones de la municipalidad que proporcionó la gerente municipal anterior y conocer las decisiones específicas que ella tomó durante su gestión, que fue del año 2010 al 2015. • Se evaluó la efectividad de la supervisión de la gerente municipal anterior al revisar varios informes y documentos, así como al realizar pruebas de los contratos e ingresos descritos a continuación.
6	Evaluar la rentabilidad de los gastos de Maywood a beneficio de sus residentes.	• Se seleccionó para un examen a fondo a seis contratistas con las facturas más grandes y a los que proporcionaron servicios vitales a la municipalidad. • Para los contratistas seleccionados, se evaluó el cumplimiento de Maywood con los requisitos de adquisiciones que se incluyen en el código municipal de Maywood, cláusulas relevantes de la ley estatal y términos del contrato.
7	Revisar y evaluar cualquier otro asunto que sea importante para la auditoría.	• Se revisó el cumplimiento del concejo municipal con las cláusulas de la Ley Brown durante las reuniones del concejo municipal que se realizaron entre diciembre de 2015 y mayor de 2016. • Se evaluó la calidad de los tres presupuestos actuales y anteriores de Maywood con las mejores prácticas que desarrolló la Asociación de funcionarios de finanzas del gobierno para su distinguido programa de Premios por presentación de presupuestos. • Se evaluó hasta donde Maywood no cobró ingresos de las citaciones de estacionamiento y cuotas de licencias comerciales al analizar los datos obtenidos de las bases de datos de licencias comerciales y estacionamiento de Maywood para esas funciones y otra información relevante. • Se revisó una selección de acuerdos de arrendamiento de Maywood y datos de cobros relacionados para determinar si la municipalidad recibió todos los ingresos de estas fuentes, a los cuales tenía derecho.

Evaluación de la confiabilidad de datos

Al realizar esta auditoría, nos basamos en varios archivos de datos electrónicos que obtuvimos de Maywood. La Oficina de Control y Fiscalización del Gobierno de EE. UU., cuyos estándares seguimos, requiere que evaluemos la suficiencia y pertinencia de la información procesada en la computadora que se utiliza para brindar soporte a nuestros hallazgos, conclusiones o recomendaciones. Utilizamos el sistema de contabilidad de fondos Abila MIP de Maywood para determinar los montos de ingresos y de gastos para ayudar a nuestro análisis de la condición financiera de la municipalidad y para cuantificar el gasto de la municipalidad en contratos específicos. También utilizamos la base de datos de licencias comerciales de Maywood, HdL Prime, para determinar si ciertos negocios que operan en Maywood obtuvieron una licencia comercial y para calcular la cantidad de negocios que tienen licencias comerciales actuales y vencidas.

Por último, utilizamos el Programa de citaciones de estacionamiento WINCITE del Sistema de información Phoenix de Maywood para determinar la cantidad y el valor en dólares de las citaciones de estacionamiento que la municipalidad emitió durante el período de octubre de 2015 a junio de 2016. Sin embargo, no realizamos pruebas de precisión ni de integridad en los datos porque esta auditoría es principalmente una revisión de una vez de una municipalidad, y determinamos que no garantizaba el mismo nivel de inversión de recursos que una agencia estatal, cuyos sistemas generan datos que se pueden utilizar durante varias intervenciones de auditoría en el futuro. Como resultado, evaluamos que los datos eran de una confiabilidad indeterminada. Aunque esta determinación puede afectar la precisión de los números que presentamos, hay suficiente evidencia en total que apoya nuestros hallazgos, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

APÉNDICE B

El programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo de la Auditora Estatal de California

La sección 8546.10 del código del gobierno de California autoriza a la Auditora Estatal de California (Auditora Estatal) para que establezca un programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (identificar programa de alto riesgo local) con el fin de identificar agencias gubernamentales locales que están en alto riesgo de posibles pérdidas, fraude, abuso o mala administración o que tienen importantes desafíos asociados con su economía, eficiencia o eficacia. Los reglamentos que definen el *alto riesgo* y describen los mecanismos del programa de alto riesgo local entraron en vigencia el 1 de julio de 2015. Tanto el estatuto como los reglamentos indican que el auditor estatal debe buscar la aprobación del Comité de auditoría legislativo conjunto (Comité de auditoría) para llevar a cabo auditorías de alto riesgo de las entidades locales.

Municipalidades de California

Para identificar las entidades locales que pueden estar en alto riesgo, analizamos públicamente la información disponible, tal como los informes financieros e informes o análisis de auditoría anteriores, para más de 450 municipalidad de California. Por medio de este análisis, identificamos a varias municipalidades para las cuales realizamos un análisis financiero más detallado. Este análisis detallado se incluyó usando los datos financieros para calcular los indicadores fiscales que pueden ser indicativos de dificultades fiscales en una municipalidad. También revisamos públicamente la información disponible para evaluar la perspectiva fiscal de la municipalidad durante los próximos cinco años, utilizando informes financieros y presupuestarios y otra información que podría afectar las operaciones de la municipalidad. Después analizamos los resultados para determinar si cada municipalidad está en riesgo de sufrir posibles pérdidas, fraude, abuso y mala administración, o si enfrenta desafíos mayores relacionados con su economía, eficiencia o eficacia.

Con base en nuestros análisis iniciales, identificamos seis municipalidades, incluyendo la municipalidad de Maywood, que parecía cumplir con los criterios para estar en alto riesgo. Para comprender mejor los factores que nos llevaron a tomar esta determinación, visitamos cada una de las seis municipalidades y realizamos una evaluación inicial para determinar el conocimiento de y las respuestas de la municipalidad hacia estos asuntos y para identificar cualquier otro problema existente que pudiera afectar nuestra determinación de si la municipalidad está en alto riesgo. Después de realizar nuestra evaluación inicial, concluimos que Maywood garantizó una auditoría. En enero de 2016, buscamos y obtuvimos la aprobación del Comité de auditoría para llevar a cabo una auditoría en Maywood.

Si la agencia local está designada como de alto riesgo como resultado de la auditoría, se debe presentar un plan de acciones correctivas. Si no puede proporcionar su plan de acciones correctivas a tiempo para la inclusión en el informe de auditoría, debe proporcionar el plan a más tardar 60 días después de publicar el informe. Luego, debe proporcionar actualizaciones por escrito cada seis meses después de que se haya emitido el informe acerca de su progreso al implementar el plan de acciones correctivas. Este plan de acciones correctivas debe describir las acciones específicas que la agencia local realizará para tratar las condiciones que hacen que la clasifiquemos como de alto riesgo y el tiempo propuesto para tomar dichas acciones. Retiraremos la designación de alto riesgo cuando la agencia haya tomado una acción correctiva satisfactoria.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

Ciudad de Maywood
4319 East Slauson Avenue • Maywood, California 90270
Tel: (323) 562-5700 • Fax (323) 773-2806

15 de septiembre de 2016

Oficina de la Auditora Estatal de California*
621 Capitol Mall Suite 1200
Sacramento, CA 95814

Estimada Auditora Estatal de California:

La Ciudad de Maywood valora los esfuerzos de la Oficina de la Auditora Estatal de California para proporcionar dirección y orientación en el cambio de la ciudad hacia un gobierno más eficiente, eficaz y transparente para los residentes de la ciudad. Consideramos que el esfuerzo por colaborar con la auditoría es un intento genuino por parte del alcalde y del concejo municipal por lograr un estado mejorado del desempeño, contabilidad y transparencia que los ciudadanos merecen.

Al haber revisado el borrador inicial de las recomendaciones de la auditoría, existen algunos hallazgos excelentes que ya han sido implementados o están en proceso de ser implementados. Algunos requerirán más tiempo. También era aparente que una gran cantidad de elementos que habían causado que la municipalidad se colocara en una categoría de "alto riesgo" antes de que yo ocupara el puesto de administrador municipal interino y los miembros recién elegidos del concejo municipal y que son un resultado directo de las acciones o falta de acción del administrador municipal anterior y del concejo municipal. Permítame asegurarle que yo y los actuales miembros del concejo municipal estamos comprometidos con lograr una buena gestión y aceptamos llevar a cabo un plan de acciones correctivas que haga que la municipalidad vuelva a funcionar bien.

Por último, con la voluntad de colaborar, nos gustaría dar una respuesta más completa a la auditoría, pero debido a los recursos limitados, no estamos en posición de responder dentro del plazo de cinco días asignado para dar una respuesta formal. Cualquier respuesta detallada o plan de acciones correctivas que se proporcione en el corto plazo, sería contraproducente y perjudicial para nuestro esfuerzo conjunto para mejorar la gestión en la Ciudad de Maywood. ①

Por consiguiente, la respuesta detallada de la Ciudad y el plan de acciones correctivas estarán disponibles próximamente.

Atentamente,

Reuben Martinez

Ruben Martinez
Administrador municipal interino

* Los comentarios de la Auditora Estatal de California aparecen en la página 51.

Blank page inserted for reproduction purposes only.

COMENTARIO

COMENTARIO DE LA AUDITORA ESTATAL DE CALIFORNIA SOBRE LA RESPUESTA DE LA MUNICIPALIDAD DE MAYWOOD

Con el propósito de brindar transparencia y perspectiva, estamos haciendo comentarios sobre la respuesta de Maywood a la auditoría. El número siguiente corresponde al número que hemos colocado en el margen de respuesta de Maywood.

(1)

Los reglamentos de estado para el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo conceden a Maywood cinco días hábiles para responder por escrito después de recibir el borrador del informe y obtener su respuesta incluida como parte de la versión pública del informe. Adicionalmente, los reglamentos requieren que Maywood prepare un plan de acciones correctivas. Sin embargo, si Maywood no puede proporcionar su plan de acciones correctivas al momento de la divulgación pública del informe, los reglamentos conceden a Maywood hasta 60 días después de la publicación del informe para brindarnos su plan de acciones correctivas.